



**Evangelische Kirche**  
*im Rheinland*

# **Begleitforschung Erprobungsräume der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) – Zwischenbericht**

November 2022

# Begleitforschung Erprobungsräume der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) – Zwischenbericht

## Inhalt

<b>1. Zusammenfassung</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Design der Begleitforschung</b> .....	<b>6</b>
2.1. Aufgabenstellung .....	6
2.2. Methodisches Vorgehen .....	7
<b>3. Zwischenergebnisse</b> .....	<b>9</b>
3.1. Muster 1: Erprobungsräume bearbeiten die Differenz zwischen dem vermuteten Potenzial und der erlebten Wirklichkeit von Kirche .....	10
3.2. Muster 2: Das Innovationsprofil der Erprobungsräume ist in der Projektkonzeption relativ begrenzt angelegt .....	14
3.3. Muster 3: Zwischen den etablierten Strukturen/Akteuren und den Erprobungsräumen entstehen Konflikte .....	17
3.4. Muster 4: Grundsätzliche Struktur- und Prozessbarrieren erschweren eine nachhaltige Lösung zentraler Konflikte .....	20
3.5. Zwischenfazit: Es fehlen strategische Struktur- und Prozessentscheidungen, um das Potenzial einer „Mixed Economy“ auszuschöpfen .....	24
<b>4. Interventions- und Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>27</b>
<b>5. Literatur</b> .....	<b>29</b>

## Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Stefan Jung (CVJM-Hochschule, Kassel)

Prof. Dr. Roland Schöttler (Evangelische Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe, Bochum)

Greta Herzogenrath, MA (Universität Bielefeld)



# 1. Zusammenfassung

Um im Kontext der gesellschaftlichen Veränderungsprozesse die eigene Zukunftsfähigkeit aktiv zu bearbeiten, hat die Landessynode der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) beschlossen, die Entwicklung ergänzender Formen des Kirche- und Gemeindeseins anzustreben. Das Projekt „Erprobungsräume“ entstand als Umsetzung des Beschlusses 30 (Landessynode 2019) in Verbindung mit Beschluss 111 (Landessynode 2017). Das Projekt ist dem Ziel verpflichtet, zum Erproben zu ermutigen, innovative Impulse zu unterstützen und die Kirchenentwicklung mitzugestalten. Seit dem 01.01.2021 und bis zum 31.12.2023 (Bewilligungszeitraum) wird das Projekt „Erprobungsräume“ durch ein Forschungsteam der CVJM-Hochschule (Leadpartner) und der Evangelischen Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe (EvH Bochum) wissenschaftlich begleitet. Dem operativen Forschungsteam gehören Prof. Dr. Stefan Jung (CVJM-Hochschule) und Prof. Dr. Roland Schöttler (EvH Bochum) sowie MA Greta Herzogenrath (Universität Bielefeld / CVJM-Hochschule) an. Beraten werden die Begleitforschung und das EKiR-Erprobungsraum-Projektteam durch Prof. Dr. Sandra Bills (CVJM-Hochschule), Prof. Dr. Tobias Faix (CVJM-Hochschule) und Prof. Dr. Florian Karcher (CVJM-Hochschule).

Der vorliegende Zwischenbericht ist eine von mehreren Kommunikationsformen, um die bisherigen Ergebnisse in die entsprechenden Diskurse einzubringen und dort weitere Reflexionen hinsichtlich der Kirchenentwicklung anzuregen. Das Forschungsteam konnte seine vorläufigen Beobachtungen bereits gegenüber dem EKiR-Projektteam, auf dem Vernetzungstreffen der Erprobungsinitiativen im Mai 2022 sowie im innerkirchlichen Ausschuss vorstellen. Grundlage für die jeweilige Berichterstattung bildet die Datenanalyse der qualitativen und quantitativen Forschungsstudie. In diesem Zwischenbericht werden nicht sämtliche Daten eins zu eins dargestellt, sondern vier zentrale Muster beschrieben, die über das gesamte Datenmaterial hinweg sichtbar werden und die in ausgewählten Erprobungsinitiativen bereits kommunikativ validiert wurden. Die genaue Forschungsmethode wird im vorliegenden Bericht beschrieben (Kapitel 2.2), dies kann in der Lektüre zu jedem beliebigen Zeitpunkt hinzugezogen werden. Die vier im Rahmen der Begleitforschung beobachteten Muster werden hier bereits zusammenfassend dargestellt:

## **Muster 1: Bearbeitung der Differenz zwischen dem vermuteten Potenzial und der erlebten Wirklichkeit von Kirche durch Erprobungsräume**

Wie soll Kirche sein? Wie ist Kirche tatsächlich? Zwischen dem vermuteten Potenzial und der erlebten Wirklichkeit von Kirche besteht eine Differenz oder wird zumindest eine Differenz beobachtet. Eben jene möchten Erprobungsräume sowohl auf der EKiR-Projektebene der Erprobungsräume (im Folgenden als Projektebene bezeichnet) als auch auf Ebene der lokalen Erprobungs-Initiativen (im Folgenden als Initiativenebene bezeichnet) bearbeiten. Die Kirche wird als verbesserungswürdig und auch als verbesserungsfähig erlebt – die konkret erlebte Gestalt der Kirche weicht in hohem Maße von dem ab, wie man sich die Kirche wünscht. Dass die jeweils erlebte Wirklichkeit von Kirche hinter ihrem Potenzial zurückbleibt, ist keineswegs eine neue Entdeckung, zieht sich die Unterscheidung zwischen Deskriptivität (Wie ist Kirche tatsächlich?) und Normativität (Wie soll Kirche sein?) doch seit jeher durch die Theologiegeschichte (Hauschildt/Pohl-Patalong, 2018, S. 118). Wenn man so will, dann handelt es sich bei der Bearbeitung dieser Differenz um eine Aktualisierung des protestantischen Prinzips einer Kirche, die kontinuierlich reformiert werden muss („ecclesia semper reformanda“). Es wird aktiv daran gearbeitet, dass die tatsächliche Gestalt

von Kirche an die normativen Vorstellungen angeglichen wird, die die Akteure<sup>1</sup> von ihrer Kirche haben. Diese normativen Vorstellungen weichen bereits zwischen den verschiedenen Initiativen stark voneinander ab, vor allem aber zwischen den Vertreterinnen und Vertretern neuer Angebote einerseits und traditioneller Gemeindeformen andererseits.

### **Muster 2: Das Innovationsprofil der Erprobungsräume ist relativ schmal**

In den bisherigen Forschungsergebnissen wird eine Differenz zwischen den geäußerten Erwartungen, Hoffnungen und Wünschen zur Veränderung einerseits und den zugrundeliegenden Beschlüssen, Kriterien und Regeln andererseits deutlich. Während die meisten Akteure angesichts der gesellschaftlichen Veränderungen eine große Veränderungsnotwendigkeit empfinden, orientiert sich das Projekt Erprobungsräume noch stark an den Merkmalen und Prinzipien bestehender Gemeindeformen und operiert hinsichtlich des Bewerbungs- und Vergabeverfahrens selbst nach den Regeln des vorherrschenden Systems. Jedoch wird eben dieses System häufig als risikoscheu und innovationshemmend wahrgenommen, wodurch das Innovationsprofil der Erprobungsräume und damit der mögliche Grad der Abweichung von bestehenden kirchlichen Modellen relativ zur wahrgenommenen Veränderungsnotwendigkeit begrenzt wird.

### **Muster 3: Zwischen den etablierten Strukturen/Akteuren und den Erprobungsräumen entstehen Konflikte**

Eine eher experimentelle Bearbeitung der Differenz zwischen einer Kirche, „wie sie sein könnte“, und der Kirche, „wie sie tatsächlich erlebt wird“, ist eine sowohl auf der Initiativenebene (mit Blick auf benachbarte Ortsgemeinden, Parochien und Kirchenkreis) als auch auf der Projektebene (mit Blick auf Landeskirche, Kirchenverwaltung) folgenreiche Intervention. Wie ausgeprägt diese Folgen jeweils sind, ob sie als bereichernd (gar vitalisierend) oder als störend (gar belastend) empfunden werden, hängt von einer Vielzahl situativer Spezifika ab (auf Initiativenebene z. B. Positionierung von Schlüsselpersonen zu einer lokalen Erprobungsinitiative, Situation bei den Ehrenamtlichen, komplementäres/konkurrierendes Profil der jeweiligen Initiative mit Blick auf bestehende Angebote). Im Rahmen der Begleitforschung wird sichtbar, dass die Erprobungsräume binnenkirchlich eher zu einer Konfliktdynamik beitragen, weil sie die etablierten Strukturen durch die Abweichung vom Status quo mindestens teilweise in Frage stellen und mit den etablierten kirchlichen Akteuren in ein Konkurrenzverhältnis eintreten. Erprobungsräume dynamisieren die Konkurrenz um Ressourcen, um Macht und Einfluss und um die Deutungshoheit darüber, wie die Kirche der Zukunft aussehen könnte.

### **Muster 4: Grundsätzliche Struktur- und Prozessbarrieren erschweren eine nachhaltige Lösung zentraler Konflikte**

Im Kontext der Erprobungsräume können grundsätzliche Struktur- und Prozessbarrieren wahrgenommen werden, die eine Verstetigung und Verbreitung neuer Gemeindeformen begrenzen. Besonders entlang dieser Barrieren kristallisieren sich die beschriebenen Konflikte um Macht, Geld

---

1 Der Begriff bezieht sich in diesem Text nicht auf konkrete Personen, sondern auf Initiativen und Organisationen. Deshalb ist er nicht inklusiv/geschlechtersensibel formuliert.

und Personal (vgl. Muster 3). Solange die Initiativen zeitlich oder lokal begrenzt sind und nicht regelhaft und signifikant an Entscheidungen und Ressourcen beteiligt werden sollen, bleiben die Konflikte häufig im Hintergrund. Spätestens aber mit der Frage nach gleichberechtigter Verstärkung und damit angemessener Beteiligung an Entscheidungen und Ressourcen werden die Konflikte drängend und damit sichtbar. Da es jedoch keine strukturellen Lösungsräume für diese Konflikte gibt, sind sie in jedem Einzelfall neu zu bearbeiten und auszuhandeln. Statt geeignete Lösungsräume vorzufinden, existieren aus Sicht der Initiativen vielmehr grundsätzliche Struktur- und Prozessbarrieren, die Bestandsvorteile traditioneller Formen manifestieren und wenig Raum für nachhaltige Innovation lassen.

### **Zwischenfazit: Es fehlen strategische Struktur- und Prozessentscheidungen, um das Potenzial einer „Mixed Economy“ auszuschöpfen**

Im Umgang mit den bestehenden Konflikten wird sowohl auf Ebene der Erprobungsraum-Initiativen vor Ort als auch auf Projektebene die Metapher der „Mixed Economy“ (Müller, 2019, 250) verwendet. Sie betont, dass der landeskirchliche Raum keine kirchliche Monokultur sein bzw. bleiben soll, sondern eher eine Art „Mischwald“, in dem auch neue, innovative, vom Status quo abweichende Formen kirchlicher Praxis ihren Platz finden sollen. Viele Erprobungsinitiativen können diesem Leitbild durchaus etwas abgewinnen, fragen sich allerdings, welche „Eintrittsbedingungen“ in diesen „landeskirchlichen Mischwald“ gelten. Welche Kriterien muss eine Initiative erfüllen, um darin einen Platz zu beanspruchen? Wie sehr muss eine Initiative dafür das Bestehende bestätigen/reproduzieren, sich also selbst als kirchlich schon dazugehörig kenntlich machen?

Es scheint so, dass die Metapher der „Mixed Economy“ bislang nicht mehr als ein normatives Konzept ist (Kirche ist vielfältig; alle dürfen mitmachen). Die konkreten Spielregeln der „Mixed Economy“ sind für die Erprobungsinitiativen indes unbekannt – und für die Projektebene gilt dies ebenso. Kurzum: dem Leitbild der „Mixed Economy“ fehlt die landeskirchliche Festlegung, nach welchen Kriterien und in welcher Wirkungsabsicht die begrenzten (und zukünftig schrumpfenden) Ressourcen eingesetzt werden sollen. Eine „Bewirtschaftungslogik“ für die „Mixed Economy“ ist bisher nicht erkennbar, was zu einer Verunsicherung der noch jungen Erprobungsraum-Initiativen beiträgt. Insbesondere in Muster 3 (Konflikte als Folgeeffekt der Erprobung kirchlicher Innovation) und Muster 4 (Struktur- und Prozessbarrieren erschweren nachhaltige Lösung von Konflikten) wird deutlich, dass sehr grundlegende und strategische Entscheidungen notwendig wären, um diese Konflikte aufzulösen und die sichtbar gewordenen Innovationsbarrieren abzubauen. Tatsächlich bleiben die bestehenden Zielsysteme jedoch überaus divers (alles erscheint gleich wichtig), die Ressourcenlenkung erfolgt nach wie vor nach einem gesetzlich festgelegten (und deshalb kaum zu verändernden) Entscheidungsprogramm, Sparmaßnahmen entscheiden nach einer (mikro-)politischen Logik diejenigen, die in besonderer Weise betroffen sind, was dazu führt, dass Sparmaßnahmen nur dann als gerecht empfunden werden, wenn sie alle gleichermaßen betreffen.

Die Gründe für das beobachtete Strategiedefizit sind vielfältig und werden im Zwischenbericht konkret benannt und empirisch plausibilisiert (Risikoscheu, Sicherung von Macht und Privilegien, organisationaler Dogmatismus o. Ä.). Die Bearbeitung dieses Strategiedefizits erscheint aus Sicht der Begleitforschung allerdings als der zentrale Hebel, um die Muster 3 (Konflikte) und 4 (Innovationsbarrieren) aufzulösen. Dass dies nicht nur positive Folgewirkungen nach sich ziehen wird (mehr Freiraum, mehr Innovation, weniger Konflikte für einige), sondern auch negative Effekte haben könnte (weniger Kontrolle, weniger Tradition, mehr Konflikte für andere), versteht sich fast

von selbst. Die eigene Strategiefähigkeit zu verbessern, würde für die Kirche aber gerade bedeuten, diese Abwägung proaktiv zu gestalten, um zu entscheiden, wen man im Prozess der Zukunftsgestaltung zu enttäuschen bereit ist und wen nicht. Geht man dieser Frage aus dem Weg, werden die Erprobungsräume kaum mehr als eine „Arbeit an Symptomen“ sein – Arbeit an Soll-Ist-Differenzen (Muster 1), mit eher schmalen Innovationsprofil (Muster 2), was auch weiterhin zu Konflikten führt (Muster 3), deren Lösung an den strukturellen und prozessualen Innovationsbarrieren scheitern dürfte (Muster 4).

### Was wir auch sehen ...

In der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) engagieren sich freiwillige und hauptamtliche Mitarbeitende Tag für Tag für eine attraktive, inspirierende und lebensnahe Kirche. Diese Menschen setzen sich in vorbildlicher Weise für andere ein, probieren Neues und stärken Bewährtes, um den Schatz des Glaubens zu bewahren und eine einladende Kirche zu sein. Wenn in dem vorliegenden Zwischenbericht auch Kritisches beobachtet wird, dann sollte dies keineswegs als eine Art Generalkritik missverstanden werden, sondern vielmehr als eine weitere Möglichkeit, den längst stattfindenden Diskurs um eine zukunftsfähige Kirche zu inspirieren. Es geschieht viel Gutes in der Kirche, aber nicht alles, was in der Kirche gewachsen ist, trägt auch in die Zukunft. Dem Forschungsteam ist es sehr wichtig, zu würdigen, dass in der EKiR großartige Menschen Großartiges leisten und dass die hier dokumentierten (auch kritischen) Beobachtungen von der großen Leidenschaft zeugen, die unsere Gesprächspartner und -partnerinneninnen für ihre Kirche haben.

## 2. Design der Begleitforschung

### 2.1. Aufgabenstellung

Zum Erproben ermutigen, innovative Impulse unterstützen und die Kirchenentwicklung mitgestalten: Diesem Ziel ist das Projekt „Erprobungsräume“ verpflichtet. Den Einstieg in dieses Projekt hat die Landessynode der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) 2019, auch mit breiter Zustimmung der Jugendsynode, beschlossen. Damit hat sie ein deutliches Zeichen der Ermutigung zum Aufbruch gesetzt (Beschluss 30, Landessynode 2019 in Verbindung mit Beschluss 111, Landessynode 2017).

Nach unserem Verständnis sollen die Erprobungsräume in der EKiR dazu verhelfen, Erkenntnisse aus innovativen Initiativen vor Ort auch gesamtkirchlich nutzen zu können. Die Begleitforschung bezieht sich demnach auf zwei unterschiedliche Ebenen:

Einerseits wird das Gesamtprojekt „Erprobungsräume“ im Rahmen einer begleitenden Prozessforschung untersucht. Beobachtet werden die Entwicklung der lokalen Initiativen, die Arbeit des EKiR-Projektteams der Erprobungsräume sowie die Schnittstellen zu anderen landeskirchlichen Akteuren wie den Ortsgemeinden, den Kirchenkreisen, der Verwaltung sowie der Kirchenleitung bzw. den verschiedenen leitenden Gremien. Andererseits bietet die Begleitforschung Möglichkeiten zur innovationstheoretischen, organisationstheoretischen und kirchentheoretischen Reflexion des Projektziels, Kirchenentwicklung mitzugestalten.

Das Vergabegremium hat bislang aus der bestehenden Gruppe der Erprobungsinitiativen fünf Initiativen für eine intensive Begleitung ausgewählt. Das Forschungsteam steht mit allen diesen fünf Initiativen in einem regelmäßigen Kontakt, hat die meisten Initiativen besucht und beobachtet sie in ihrer langfristigen Entwicklung. Darüber hinaus werden alle aktuell aktiven Initiativen im quantitativen Teil der Untersuchung berücksichtigt. Von Interesse sind dabei die inhaltliche Ausrichtung, ihre Organisationslogik, ihre sozialräumliche Vernetzung, ihre Kooperationsfähigkeit mit etablierten landespolitischen Akteuren, das tatsächliche innovative Potenzial sowie ihr ekklesiologisches Selbstverständnis.

Die Untersuchung und Prozessevaluation des Gesamtprojekts „Erprobungsräume“ sowie der ausgewählten Initiativen mit innovativem Charakter erfolgt unter Berücksichtigung folgender drei Forschungsperspektiven:

- Die ekklesiologische bzw. kirchentheoretische Perspektive: Wie ereignet sich Kirche?
- Die innovationstheoretische Perspektive: Wie gelingen Prozesse der Erneuerung?
- Die organisationstheoretische Perspektive: Wie entstehen Ökosysteme der Zusammenarbeit, in denen Traditions- und Innovationsräume produktiv füreinander werden können?

Aus diesem Aufgabenverständnis ergibt sich das methodische Vorgehen der Begleitforschung. Es wird mit den Ansprechpersonen der EKIR im Kontext der Erprobungsräume und des Forschungsprozesses stets abgesprochen und an aktuelle Gegebenheiten und Herausforderungen angepasst.

### 2.2. Methodisches Vorgehen

Im Prozess der Begleitforschung wird ein Mix aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden benutzt. Die parallele Anwendung mehrerer verschiedenartiger Datenerhebungsmethoden erhöht die Aussagekraft und Zuverlässigkeit der generierten Forschungsergebnisse (Kelle 2019). Gemäß den Regeln der qualitativ-systemischen Sozialforschung versuchen wir, relevante Muster zu entdecken, diese empirisch zu plausibilisieren und kommunikativ im Untersuchungsfeld zum Anlass für weiteres Lernen zu nehmen. Hingegen folgen wir bei unserem Forschungsansatz nicht dem Prinzip der Repräsentativität und setzen nicht primär auf die Beobachtung von Häufigkeiten eines Phänomens, wie es eine rein quantitative Sozialforschung nahelegen würden. Die so generierten Ergebnisse des Forschungsprozesses sind – ohne repräsentativ zu sein – relevant für ein tieferes Verständnis der innovations-, organisations- und kirchentheoretischen Lerninteressen im Kontext der EKIR (vgl. Tuckermann 2013).

Der bisherige iterative Prozess ist geprägt durch einen Wechsel zwischen induktiven und deduktiven Forschungsphasen: Hypothesen werden qualitativ generiert und quantitativ getestet. Die entsprechenden Methoden der Datenerhebung und -analyse werden im Folgenden näher erläutert. Im Zeitraum von Februar 2021 bis April 2021 führten wir 11 narrative Dialoggespräche mit Stakeholdern auf allen Ebenen der EKIR (Kirchenleitung, Gründer- und Gründerinnen, Kirchenkreise, Ortsgemeinde, Verwaltung), die sich im Kontext des Themas „Erprobungsräume“ sehr offen an den erkenntnisleitenden Forschungsperspektiven orientierten: Wie ereignet sich Kirche? Wie entstehen Innovationen? Wie können das Bestehende und das Neue füreinander hilfreich sein?



Die Gespräche wurden teilweise online über die Videokonferenzsoftware Zoom<sup>2</sup> geführt und anschließend für die qualitative Inhaltsanalyse transkribiert (Mayring/Fenzl 2019). In unserer Analyse haben wir durch theoriegeleitete Kategorienbildung thematisch-phänomenologische Cluster gebildet, um den Bedeutungsinhalt des Materials in Bezug auf die Forschungsfragen zu erschließen und erste Hypothesen zu formulieren. Beobachtungsleitender Bezugsrahmen in der Auswertung dieser Gespräche waren die oben genannten Forschungsfragen aus innovationstheoretischer, ekklesiologischer und organisationstheoretischer Perspektive. Die Hypothesen wurden im September 2021 zwei Fokusgruppen (Vertreter und Vertreterinnen des Projektteams und des Vergabegremium) vorgestellt. Die Workshops dienten als „reality check“, um die Sinnhaftigkeit, den inhaltlichen Gehalt und die Realitätsnähe der Cluster zu prüfen.

Die überarbeiteten und ergänzten Hypothesen wurden in Form eines Online-Fragebogens operationalisiert. Ziel der Befragung war es, in einer quantitativen Untersuchung zu erforschen, inwieweit eine größere Stichprobe die eng an den Clustern orientierten Aussagen bestätigen oder ablehnen kann oder auch neue, für die oben genannten Forschungsperspektiven relevante Aspekte sichtbar macht.

Der Fragebogen wurde am 2. Oktober 2021 einem Pre-Test unterzogen, um unter anderem unklare oder mehrdeutige Fragen zu entdecken. Hierzu wurde der Fragebogen in einem Online-Workshop Personen mit unterschiedlichen Positionen, Aufgabenbereichen und Bezügen zu den Erprobungsräumen vorgelegt. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden wurden anschließend im finalen Fragebogendesign aufgenommen.

Die Befragung war vom 3. Dezember 2021 bis zum 11. Februar 2022 online, 616 Personen riefen den Link zur Umfrage auf. Davon haben 118 Personen teilgenommen. Die entsprechende Rücklaufquote von 19,16 % liegt für Online-Befragungen im oberen Bereich.<sup>3</sup> Die befragte Personengruppe setzt sich dabei wie folgt zusammen: Es nahmen Personen aus den Erprobungsräumen (26,27 %), dem Projektteam (6,78 %), den unterschiedlichen Ortsgemeinden (17,80 %) und den Kirchenkreisen (32,20 %) sowie Vertreter und Vertreterinnen der Landeskirche (7,63 %) teil.<sup>4</sup> Die Befragung lässt Rückschlüsse auf das Verhalten und die Einschätzungen dieser spezifischen Gruppen zu, erhebt jedoch keinen Anspruch auf Repräsentativität bezüglich der Grundgesamtheit.

Mehr als die Hälfte (57,26 %) der Befragten sind hauptamtliche Mitarbeitende der EKIR. Ehrenamtliche stellen in der Befragung entsprechend die etwas kleinere Gruppe (42,74 %). Nahezu ausgewogen wurde in der Befragung das Geschlecht angegeben: 47,41 % antworteten „männlich“, 51,72 % „weiblich“.<sup>5</sup> Das Durchschnittsalter der befragten Personen beträgt 51 Jahre, wobei die 36- bis 55-Jährigen mit 53 Personen (44,92 %) die größte Gruppe sind.

---

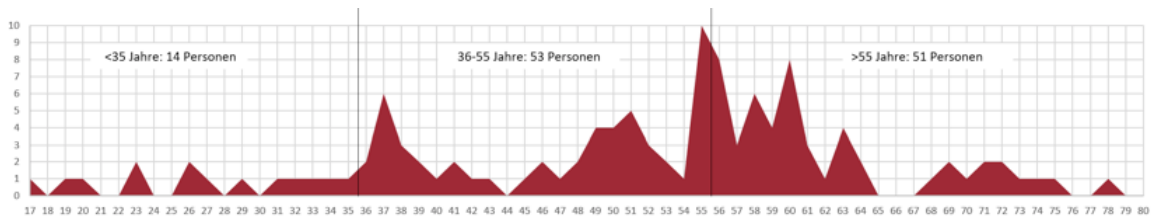
2 Dass die dynamische Entwicklung der Pandemie eine situative Anpassung im Forschungsdesign erforderte, versteht sich fast von selbst, soll aber der Vollständigkeit halber hier erwähnt werden.

3 [www.smartsurvey.co.uk/blog/what-is-a-good-survey-response-rate](http://www.smartsurvey.co.uk/blog/what-is-a-good-survey-response-rate) (abgerufen am 20.10.2022)

4 9,32 % der Befragten ordneten sich keiner dieser Funktionen zu bzw. sind nicht mit der EKIR und den EPR verbunden.

5 Diese Formulierung ist vor der Hintergrundannahme gewählt, dass „männlich“ und „weiblich“ keine Bezeichnungen für das biologische Geschlecht der Befragten sind, sondern hier dem selbst zugeschriebenen sozialen Geschlecht (gender) entsprechen. Die Frage wurde in der Umfrage nicht dichotom formuliert, eine Person wählte die Geschlechtsbezeichnung „divers“. In der Auswertung der Ergebnisse wurden bei keiner Frage Subgruppenanalysen nach sozialem Geschlecht durchgeführt. Die Verteilung zeigt aber, dass das Geschlechterverhältnis der Gesamtgruppe ausgeglichen ist und die Antworten in der Gesamtauswertung nicht von der Personengruppe weiblichen oder männlichen Genders dominiert werden.





Die so erhobenen Daten wurden statistisch-deskriptiv (bivariate Kreuztabellen zur Subgruppenanalyse) und qualitativ-rekonstruktiv (Clustern und Abstraktion der Freitextfelder) ausgewertet. Die Ergebnisse wurden in Form von Hypothesen am 7. April 2022 im Projektteam und auf dem Vernetzungstreffen der Erprobungsräume am 7. Mai 2022 erstmals an einen Teil der Stakeholder zurückgespielt. Am 23. Juni 2022 stellte das Team der Begleitforschung erste Zwischenergebnisse im innerkirchlichen Ausschuss vor. Nach jedem dieser Präsentations- und Reflexionstreffen wurden die Forschungsergebnisse und Hypothesen auf ihre Verständlichkeit und Anschlussfähigkeit hin geschärft.

Im Mai und Juni 2022 führte das Team der Begleitforschung teilnehmende Beobachtungen und halbstrukturierte Interviews in drei von fünf ausgewählten Initiativen vor Ort durch. Die durch die quantitative Befragung geschärften Forschungsergebnisse wurden so an den Untersuchungsgegenstand rückgebunden und durch das Zusammenspiel der Datenquellen und -erhebungsverfahren zu vier Mustern kondensiert, die in Kapitel 3 beschrieben werden.

### 3. Zwischenergebnisse

Gemäß dem oben beschriebenen Aufgabenverständnis unterscheidet die Begleitforschung zwischen dem landeskirchlich umgesetzten und mit Ressourcen ausgestatteten EKIR-Projekt „Erprobungsräume“ sowie den einzelnen Initiativen (Erprobungsräume als lokale Aktivität zur Bearbeitung kontextspezifischer Herausforderungen bzw. zur Ausschöpfung vorhandener Situationspotenziale). Während auf der Projektebene das Ziel verfolgt wird, dass die Erprobungsräume die Landeskirchenentwicklung insgesamt positiv stimulieren, wollen die konkreten Initiativen vor Ort vor allem eine Antwort auf lokale und spezifische Fragestellungen bieten. Sie geben sich in ihrer individuellen Zielsetzung eher bescheiden. Projekt- und Initiativenebene unterscheiden sich demzufolge stark hinsichtlich ihres Anspruchs und auch ihrer Möglichkeiten zur Transformation der Kirche insgesamt, ohne dass dies im allgemeinen Diskurs zu den Erprobungsräumen immer sichtbar wäre.

Ebenfalls unsichtbar bleiben oftmals die konkreten Vorstellungen darüber, was eigentlich gemeint ist, wenn von Kirche die Rede ist. „Es ist eben nicht mehr selbstverständlich, wie Kirche ist.“ (Hauschildt/Pohl-Patalong 2018, S. 117) Dies trifft ebenso auf die Vorstellungen der im Rahmen der qualitativen und quantitativen Begleitforschung beobachteten Akteure zu. Die Erfahrungen, die sie mit der Kirche im Laufe ihres Lebens gesammelt oder nicht gesammelt haben, und die Kirchenbilder, die daraus entstanden sind, variieren stark. Die Bandbreite, welche Formen von Kirche die Befragten vor Augen haben, ist riesengroß: Landeskirchliche, freikirchliche oder verbandliche Formen können dabei ebenso beobachtet werden wie dörfliche oder städtische, eher auf Pfarrerpersonen zentrierte oder Gemeinde-partizipative, eher bewahrende oder experimentelle Strukturen usw. Eine Verallgemeinerung von Aussagen oder von beobachteten Phänomenen ist des-

halb kaum möglich. Dem Forschungsteam sind die unterschiedlichen lokalen und biografischen Voraussetzungen durchaus bewusst. Metaphern wie „Hybride Kirche“ (Hauschildt/Pohl-Patalong, 2018, S. 216), „Mixed Economy“ (Müller, 2019, S. 250) oder (eher kritisch) „Mixed Ecology“ (Jeremiah, 2021) versuchen, dieser großen Vielfalt einen Rahmen zu geben. Dennoch gibt es im Kontext der Erprobungsräume beobachtbare Muster und generalisierbare Phänomene, die offensichtlich typisch sind.

Im Folgenden werden die zentralen Beobachtungen der bisherigen Begleitforschung verdichtet dargestellt. Diese Zwischenergebnisse sind Resultat der Auswertung aller im Forschungsprozess erhobenen qualitativen und quantitativen Daten.

Die folgenden Unterkapitel zu den vier identifizierten Mustern sind wie folgt aufgebaut: Der jeweils erste Abschnitt liefert eine zusammenfassende Beschreibung des Musters, das aus den empirischen Daten abstrahiert werden kann. Der jeweils zweite Abschnitt enthält konkrete Verweise, auf welche qualitativen und quantitativen Daten die Beschreibung des Musters unter anderem gestützt ist. Der jeweils dritte und letzte Abschnitt enthält weiterführende Überlegungen und Fragen, die die bislang formulierten Muster implizieren.

#### **3.1. Muster 1: Erprobungsräume bearbeiten die Differenz zwischen dem vermuteten Potenzial und der erlebten Wirklichkeit von Kirche**

##### ***Beschreibung***

Sowohl auf der Projektebene als auch auf der Initiativenebene bearbeiten Erprobungsräume die bestehende oder zumindest beobachtete Differenz zwischen dem vermuteten Potenzial und der erlebten Wirklichkeit von Kirche. Die Kirche wird als verbesserungswürdig und auch als verbesserungsfähig erlebt – die konkret erlebte Gestalt der Kirche weicht in hohem Maße von dem ab, wie man sich die Kirche wünscht. Dass die jeweils erlebte Wirklichkeit von Kirche hinter ihrem Potenzial zurückbleibt, ist keineswegs eine neue Entdeckung, zieht sich die Unterscheidung zwischen Deskriptivität (Wie ist Kirche tatsächlich?) und Normativität (Wie soll Kirche sein?) doch seit jeher durch die Theologiegeschichte (Hauschildt/Pohl-Patalong, 2018, S. 118). Wenn man so will, dann handelt es sich bei der Bearbeitung dieser Differenz sowohl auf der EKIR-Projekt- als auch auf der Initiativenebene um eine Aktualisierung des protestantischen Prinzips einer „ecclesia semper reformanda“. Es wird aktiv daran gearbeitet, dass die tatsächliche Gestalt von Kirche in ihrer je konkreten Ausprägung an die normativen Vorstellungen angeglichen wird, die die Akteure von ihrer Kirche haben.

Diese normativen Vorstellungen weichen auf Initiativenebene stark voneinander ab bzw. werden unterschiedlich gewichtet: Mal muss die tatsächliche Gestalt von Kirche stärker den Bedürfnissen einer bestimmten Alterskohorte entsprechen (z. B. mehr Partizipation für junge Leute), mal die Erwartungen einer vernachlässigten gesellschaftlichen Gruppe erfüllen (z. B. mehr „spirituell Suchende“ innerhalb der postmateriellen oder expeditiven Milieus begeistern). Mal empfindet man die wachsende Diskrepanz zwischen dem gesamtdeutschen Bevölkerungsanteil mit Migrationsgeschichte (dieser lag 2021 bei 27,2 %, vgl. destatis 2022) und dem Anteil der Kirchenmitglieder mit Migrationsgeschichte als nicht mehr hinnehmbar, mal die fehlende kirchliche Präsenz im digitalen Raum. Wie auch immer auf Initiativenebene die Erprobung neuer kirchlicher Formen begründet wird, zum Ausdruck kommt darin stets ein Unbehagen oder gar eine Unzufriedenheit

beim Vergleich zwischen dem, was vor Ort als nötig oder wünschenswert empfunden wird, und dem, was tatsächlich erfahren wird. Auf der EKIR-Projektebene weiß man zwar, dass die erlebte Wirklichkeit gesamtkirchlich überaus vielfältig ist und es zu fast jedem Thema positive wie negative Beispiele gibt. Dennoch wird auch hier die Differenz zwischen dem, was man gesamtkirchlich erreichen möchte (z. B. sichtbar sein, relevant sein, offen sein), und dem, was tatsächlich erlebt wird (z. B. Mitgliederrückgang, gesellschaftlicher Relevanzverlust, Milieuisierung), zunehmend als Anlass gesehen, etwas anders zu machen als bisher. Es gilt kirchliche Ressourcen zur Erprobung neuer Ansätze einzusetzen, denen man vor dem Hintergrund einer sich stark verändernden Gesellschaft (Digitalität, Mobilität, Diversität etc.) zutraut, Innovationen zu stimulieren und gesamtkirchlich Kraft zu entfalten.

### **Empirische Plausibilisierung**

Im qualitativen und quantitativen empirischen Material der Begleitforschung lässt sich zeigen und plausibilisieren, wie die Differenz zwischen einer gewünschten (und zuweilen ersehnten) Kirche und dem tatsächlichen Erleben dazu motiviert, Neues auszuprobieren und Abweichungen vom kirchlichen Mainstream zu wagen. Sowohl bei den formalen Förderanträgen als auch bei den qualitativen Dialoginterviews wird die Bearbeitung einer kirchlichen Soll-Ist-Differenz als eine Art Schlüsselstelle für die Erprobung deutlich:

*„Wir beobachten an uns selbst, dass viele etablierte Formen von Kirche uns fremd geworden und unserem Alltag fern sind. Mit dieser Erfahrung sind wir nicht allein. Wir sehen viele Menschen um uns herum, denen es mit Kirche ähnlich geht. Viele haben einen positiven Bezug, aber können mit den kulturellen Erscheinungsformen wenig oder nichts mehr anfangen. Diese Wahrnehmung nehmen wir als eine Art Berufung für uns wahr. Wir wünschen uns eine Kirche, in der wir dieses Bedürfnis ernst nehmen, Fremdheit überwinden und in der wir Gott begegnen können. Aus diesem Grund suchen und erproben wir neue Formen.“ (Antrag einer lokalen Erprobungsraum-Initiative, DOK-2022-GA04)*

Aus einer Vielzahl möglicher kirchlicher Soll-Ist-Differenzen werden einzelne Aspekte wiederholt als zentrale Motive für die Erprobung alternativer oder abweichender Formen von Kirche sichtbar (zunächst in der qualitativen Vorstudie, dann auch in der quantitativen Validierung/Plausibilisierung):

- Fast zwei Drittel der Befragten (60,6 %) meinen: „Kirche geht nicht auf die Menschen zu, sondern erwartet, dass die Menschen zu ihr kommen. So funktioniert das nicht mehr.“
- Für 47 % der Befragten gibt es „keinen Ort in den klassischen kirchlichen Angeboten, zu dem ich meine Freunde einladen würde“.
- Über ein Drittel (35,2 %) meint, „Kirche ist eine Parallelwelt, die nichts mit der Lebenswelt der Menschen zu tun hat“.
- Immerhin fast ein Drittel (31,4 %) sehen einen Gründungsimpuls für neue Gemeindeformen darin, dass die klassischen kirchlichen Angebote keine Räume für Menschen bieten, „die nach Spiritualität suchen“. (Umfrage-2022-Q\Frage 31). Unabhängig eines möglichen Anlasses zur Gründung sind sogar 62% der Meinung, dass „Menschen auf der Suche nach Spiritualität diese kaum in der Kirche finden, wie sie heute ist.“ (Umfrage-2022-Q\Frage 15)

Diese Zahlenwerte liefern bereits eine Erklärung dafür, warum die Erprobung alternativer Formen von Kirche als notwendig erachtet wird – nämlich um die Differenz zwischen der tatsächlichen und der erwünschten Gestalt von Kirche zu bearbeiten. Dieser empirische Befund radikalisiert sich,

wenn man die Antworten nach „Gründerinnen und Gründer bzw. Mitwirkende der Erprobungsräume“ und „Leitende/Mitwirkende der Ortsgemeinde“ unterscheidet:

Während 64 % der Gründerinnen und Gründer/Mitwirkende finden, dass „es keinen Ort in den klassischen kirchlichen Angeboten [gibt], zu dem ich meine Freunde einladen würde“, meint dies nur ein Drittel der Leitenden und Mitwirkenden der Ortsgemeinde und nur knapp 40 % derjenigen in Leitungsfunktion bzw. der Mitwirkenden der Kirchenkreise. Interessanterweise nehmen die verschiedenen Befragungsgruppen die Differenz aus erlebter und erwünschter Kirche demnach sehr verschieden wahr.

Bei der Aussage „Die klassischen kirchlichen Angebote bieten keine Räume für Menschen, die nach Spiritualität suchen“ zeigt sich ein ähnlich ambivalentes Bild bei den „Erprobungsraum-Gründerinnen und Gründern bzw. den Mitwirkenden“ (40 %) sowie den „Leitenden/Mitwirkenden der Ortsgemeinde“ (22,2 %).

Wie sich an diesen Daten zeigen lässt, kann insbesondere bei den Gründerinnen und Gründern die kirchliche Erwartungsenttäuschung als eine Art Motor angesehen werden, Neues auszuprobieren. Diejenigen aus der Ortsgemeinde (und in den Kirchenkreisen), „die bleiben“, nehmen die Differenz anders wahr bzw. bewerten diese anders – vielleicht, weil sie näher dran sind am kirchlichen Mainstream (und wissen, dass es auch andere Erfahrungen gibt) oder weil sie sich stärker mit den bestehenden Angeboten identifizieren.

Die Erwartungen an eine Kirche, die relevant ist für Freunde/Freundinnen und für Menschen, die nach Spiritualität suchen, scheinen angesichts der erfahrbaren kirchlichen Lebensrealität enttäuscht zu werden. Als zentraler Motor für die Erprobungsräume wird daher der Druck sichtbar, etwas anders zu machen, Neues zu erproben, vom Status Quo abzuweichen. Interessanterweise zeigt sich diese Enttäuschung bei einem Teil des kirchlichen Mainstreams, der selbst kirchlich sozialisiert wurde:

*„Trotz hoher Vertrautheit mit verschiedensten kirchlichen Formen sind sie mir zunehmend fremd geworden, was mich zu der Frage gedrängt hat, wie es Menschen geht, die diese Fremdheit von vornherein verspüren.“<sup>6</sup>*  
(Umfrage-2022-Q\Frage 32)

Fragt man danach, wie Kirche denn sein müsse, was den „Wesenskern von Kirche“ denn eigentlich ausmache, so wird deutlich, dass hier vor allem der schwer zu organisierende, interaktionale Teil von Kirche (vgl. Karle, 2008) genannt wird. Knapp 78 % der Befragten sehen den „Wesenskern von Kirche“ in dem Versuch, „existenzielle/lebensnotwendige Gemeinschaft zu erfahren“ (z. B. „Pflege von Gemeinschaft, vor allem beim miteinander Essen und Trinken“; „Gemeinschaft, die den anderen sieht. Probleme und Anfragen ernst nimmt. Gemeinsam lacht und Zeit verbringt. Wünsche nach Mitmachen ernst nimmt.“). (Umfrage-2022-Q\Frage 11)

<sup>6</sup> Alle wörtlichen Zitate aus der Umfrage und den qualitativen Daten wurden grammatikalisch zugunsten der Lesbarkeit und des einheitlichen Schriftstils des Berichts angepasst.

*„Also für mich ist Kirche da, wo Menschen Hoffnung finden, da wo Menschen sich als Menschen einfach so begegnen ohne Funktion. Also es kann auch Funktion haben, aber erst mal einfach von Mensch zu Mensch sich erkennen und sagen Ja, wir sind Menschen, jeder mit Würde und so unterschiedlich wie wir sind. Also wo man auch auf Leute trifft, die nicht aus dem Eigenen kommen. Das ist für mich auch Kirche, wo man auf Zukunft hin sich bewegt, wo man sich verständigt, was ist uns wichtig, wo man aus dem, was jedem wichtig ist, erkennt: Wir sind so unterschiedlich und aber wir haben auch Anliegen, wo wir als sehr nah uns berühren. Und das kann auch mal explizit religiöse Bezüge, also christlich religiöse Bezüge haben. Muss es aber nicht.“  
(VOB-2022-05-C, Pos. 91)*

*„Also für mich ist Kirche da, wo Menschen etwas erleben, was dem Leben dient. Und das heißt, wenn Menschen zusammenkommen und Menschen miteinander lachen. Wenn Menschen eine Erkenntnis haben. Menschen erfüllt aus irgendeiner Art und Weise nach Hause gehen. Nicht von sich selbst aus vertrauen, so diese Dinge.“  
(VOB-2022-05-C, Pos. 97)*

- In der „Ausrichtung an den Bedürfnissen der Beteiligten“ sehen über drei Viertel (76 %) den „Wesenskern von Kirche“ – „im Zweifelsfall auch Yoga, Punk und Urban Gardening“.
- Knapp 76 % sehen in der „Kommunikation des Evangeliums“ den „Wesenskern von Kirche“.
- Demgegenüber sehen nur 18,4 % in der „Bewahrung traditioneller Formen von Taufe, Hochzeit, Konfirmation und Beerdigung“ den „Wesenskern von Kirche“.
- Für knapp 12 % zeigt sich in einem „klaren Bekenntnis zu kirchlichen Dogmen, Ordnungen oder Vorgaben“ der „Wesenskern von Kirche“. (Umfrage-2022-Q\Frage 11)

### **Implikationen**

Die oben beschriebene Soll-Ist-Differenz könnte umso größer empfunden werden, je stärker in einer Gemeinde die „Bewahrung traditioneller Formen“ oder das „Bekenntnis zu kirchlichen Dogmen, Ordnungen oder Vorgaben“ beim konkreten Erleben kirchlicher Praxis im Vordergrund stehen, weil diese mit 18,4 % und 12 % eher geringe Werte erhalten. Dort, wo die „Ausrichtung an den Bedürfnissen der Beteiligten“ (76 %) erlebt wird, verringert sich der Druck, alternative Formen von Kirche zu erproben und vom Status Quo abzuweichen. Es versteht sich von selbst, dass die Ausgangsbedingungen vor Ort sehr stark variieren – dennoch fällt auf, dass sich die Befragten hier deutlich für eine Kirche als „Ort für lokale Gemeinschaftserfahrung“ aussprechen, für eine Kirche als eine Art „Caring Community“, als eine Art „Dach für die Seele“ und eben weniger für eine „Bekennniskirche“, bei der die Zugehörigkeit davon abhängig gemacht wird, was man zu glauben in der Lage ist oder welche traditionellen Formen man zu entsprechen bereit ist. Von zentraler Bedeutung ist: „Die Sehnsucht, den Lebensthemen meiner Generation in ästhetisch, gesellschaftspolitisch und theologisch adäquater Weise in kirchlichen Strukturen Raum zu geben.“  
(Umfrage-2022-F\Frage 32)

Indem Erprobungsräume neue Formen kirchlichen Erlebens ermöglichen, sind sie grundsätzlich darauf angelegt, die wachsende Spannung zwischen der erlebten Wirklichkeit und dem vermuteten (und erhofften) Potenzial von Kirche zu bearbeiten. Zugleich wird deutlich, dass diese Differenz naturgemäß an verschiedenen Orten und von verschiedenen Gruppen unterschiedlich beschrieben oder bewertet wird. Das empirische Muster zeigt, dass sich das Erleben kirchlicher Wirklichkeit insbesondere zwischen den Vertreterinnen und Vertretern der Initiativen und des Projekt-

teams einerseits und denen aus Ortsgemeinden, Kirchenkreisen und der Landeskirche andererseits signifikant unterscheidet.

Für Erstere ist Kirche mehrheitlich eine Parallelwelt, die nichts mit der Lebenswelt der meisten Menschen zu tun hat, zu der sie keine Freundinnen und Freunde einladen würden und die in ihrer heutigen Form kaum Räume für Menschen bietet, die nach Spiritualität suchen. Menschen, die sich in Ortsgemeinden oder auf der Ebene von Kirchenkreis oder Landeskirche verorten, sehen dies mehrheitlich genau andersherum (Umfrage-2022-Q\Frage 31). Zwar ist es unstrittig, dass es eine Differenz zwischen Wirklichkeit und Potenzial gibt – ohne eine solche Übereinstimmung hätten die Erprobungsräume vermutlich nicht gegründet werden können. Aber das Ausmaß dieser Differenz, ihre existenzielle Bedeutung für die Kirche und was daraus zu schließen ist, scheint mitunter sehr unterschiedlich wahrgenommen zu werden.

Es ist daher davon auszugehen, dass auch die Sicht auf das Projekt Erprobungsräume ähnlich unterschiedlich ist. Welche Ziele sollen erreicht werden? Welche Veränderungen sollen möglich sein? Welche Mittel und welche Freiheiten sollen eingeräumt werden? Wie diese und andere Fragen beantwortet werden und wurden, hängt nicht zuletzt davon ab, als wie weitreichend oder existenziell die hier beschriebene Differenz verstanden wird. Das gesamte Projekt befindet sich dann in einem Spannungsfeld der Extreme: Verkörpert es für die einen die Hoffnung auf eine gesamt-kirchliche Transformation, mögen sich andere mit einem Feigenblatt für wenige Unzufriedene begnügen.

#### **3.2. Muster 2: Das Innovationsprofil der Erprobungsräume ist in der Projektkonzeption relativ begrenzt angelegt**

##### ***Beschreibung***

Das Projekt Erprobungsräume wurde als Reaktion auf „Veränderungen der Gesellschaft, der Demographie, der Urbanisierung, der Mobilität sowie Herausforderungen der Diversität“ gestartet, um neue Gemeindeformen in Ergänzung und Zuordnung zur Parochie zu entwickeln (LS2017-B111). Ob das in der Konzeption der Erprobungsräume angelegte Innovationsprofil jedoch ausreicht, um notwendige Innovationsprozesse zu initiieren, wird hinterfragt.

So wird in den bisherigen Forschungsergebnissen eine Differenz zwischen den geäußerten Erwartungen, Hoffnungen und Wünschen zur Veränderung einerseits und den zugrundeliegenden Beschlüssen, Kriterien und Regeln andererseits deutlich. Während die überwiegende Zahl der Akteure eine große Veränderungsnotwendigkeit angesichts der oben genannten gesellschaftlichen Entwicklungen empfinden, orientiert sich das Projekt Erprobungsräume nach wie vor stark an den Merkmalen und Prinzipien bestehender Gemeindeformen und steht letztlich unter einem Primat des parochialen Systems. Jedoch wird eben dieses System als risikoscheu und innovationshemmend wahrgenommen, wodurch das Innovationsprofil der Erprobungsräume und damit der mögliche Grad der Abweichung von bestehenden kirchlichen Modellen relativ zur wahrgenommenen Veränderungsnotwendigkeit begrenzt wird.

##### ***Empirische Plausibilisierung***

In den Aussagen und Zustimmungswerten wird an vielen Stellen sichtbar, dass im Kontext der Erprobungsräume über alle kirchlichen Ebenen hinweg die Veränderungsnotwendigkeit kirchlicher Strukturen und Angebote als sehr hoch angesehen wird.



So stimmen

- 86 % der Befragten der Aussage zu, dass „die Kirche [...] aktuell zu sehr von den bestehenden Angeboten her [denkt] und erwartet, dass die Menschen zu ihr kommen. Sie muss sich von dem Angebotsgedanken lösen und an der Nachfrage der Menschen im Sozialraum ansetzen.“
- 75 % der Befragten sehen Kirche als „in ihrer Kultur und ihrem Auftreten zu gleichförmig und nicht divers genug [...], um Menschen aus anderen Milieus zu erreichen“ (Umfrage-2022-Q\Frage 17).

Diese artikulierte Veränderungsnotwendigkeit wird verknüpft mit deutlichen Erwartungen in Bezug auf Veränderungs- und Risikobereitschaft kirchlicher Strukturen und Angebote. Diese Erwartungen werden sichtbar in einer Zustimmung von mehr als 90 % der Befragten zur Aussage, dass „die Kirche [es riskieren] sollte, sich freier als bisher zu entwickeln – auch wenn sie sich zum Schluss deutlich von dem unterscheidet, was man heute unter Kirche versteht“ (Umfrage-2022-Q\Frage 17).

Gleichzeitig wird die Bereitschaft der Kirche, diese Veränderungen voranzutreiben und Risiken einzugehen, als gering eingeschätzt. Aus Sicht von mehr als 80 % der Befragten ist Kirche risikoscheu, „weil sie bei grundlegenden Veränderungen befürchtet, diejenigen zu verprellen, die noch da sind, und sich zugleich nicht sicher sein kann, ob die Veränderungen überhaupt das erreichen, was sie erreichen sollen“ (Umfrage-2022-Q\Frage 18). Ebenfalls mehr als 80 % attestieren der Kirche, dass „sie nicht gut darin ist, Bestehendes abzuschaffen, Altes aufzugeben und Abschied zu nehmen“. Diese geringe Veränderungsbereitschaft wird zudem befördert durch die Dominanz und den Bestandsschutz der bestehenden Strukturen und Angebote. So stimmen 76 % der Befragten der Aussage zu, dass die Risikoaversion der Kirche auch darin begründet ist, dass „die bestehenden Strukturen sich nicht legitimieren bzw. rechtfertigen müssen, sondern immer nur das Neue“ (Umfrage-2022-Q\Frage 18) und weil Ressourcen und Macht innerhalb dieser bestehenden Strukturen wie Synoden, Kirchenkreisen und Ortsgemeinden verteilt sind und von diesen kontrolliert werden (Zustimmung von 69 % der Befragten, Umfrage-2022-Q\Frage 18).

Ebendiesen Strukturen wird in der Umfrage jedoch überwiegend eine geringe Innovationsfähigkeit attestiert:

- 60 % der Befragten sehen das Parochial- bzw. Wohnortsystem als innovationshemmend an, „weil keine Anreize für die eigene Kirchenentwicklung geschaffen werden“.
- Mehr als 63 % stimmen der Aussage zu, das Parochial- bzw. Wohnortsystem sei innovationshemmend, „weil neue Gemeindeformen keinen Weg finden, Teil dieses Systems zu werden“ (Umfrage-2022-Q\Frage 33).

Dabei werden auf Ebene der Ortsgemeinden häufiger die handelnden Personen als bremsend wahrgenommen, während auf Ebene der Landeskirche die geltenden Ordnungen, Regeln und Gesetze als innovationshemmend angesehen werden (Umfrage-2022-Q\Frage 38).

Das Projekt Erprobungsräume findet sich somit in einem Spannungsfeld zwischen hohen Erwartungen, Hoffnungen und Wünschen zur Veränderung einerseits und innovationshemmenden, risikoaversen Strukturen andererseits wieder. Gemessen an diesem Spannungsfeld ist das in der Konzeption der Erprobungsräume angelegte Innovationsprofil als relativ begrenzt einzuschätzen, da sich Initiativen an zentralen Kriterien und Merkmalen existierender Formen von Kirche orientieren müssen und die Voten der bestehenden Strukturen benötigen.



So sind von den 11 Entscheidungskriterien für „Große Anträge“ (DOK-2022-ETG) im Vergabeprozess für Erprobungsraummittel die meisten so gestaltet, dass sie idealerweise im vollen Umfang auf bestehende Gemeindeformen zutreffen. Beispielsweise wird am Kriterium der Kontext- und Zielgruppenorientierung häufig die Abgrenzung eines Erprobungsraums sichtbar (die meisten fokussieren auf eine bestimmte Zielgruppe, einen bestimmten Sozialraum etc.). In seiner Definition ist das Kriterium jedoch so formuliert, dass Parochialgemeinden problemlos hineininterpretiert werden können. Jede Ortsgemeinde erhebt vermutlich den Anspruch, „sich am konkreten Umfeld [zu orientieren] und [...] mit einer dienenden Haltung [zu reagieren]“. Auch hat jede Ortsgemeinde offenkundig „einen Kontext (Stadtteil, Milieu, Berufs-, Altersgruppe) klar vor Augen und kann Kontakt- und Begegnungsflächen zur Zielgruppe benennen“ (DOK-2022-ETG). Letztlich weicht neben den entwicklungsorientierten Kennzeichen „Durchbruch“ und „Phasensprung“ vor allem das Kennzeichen „Finanzen/Nachhaltigkeit“ vom Bisherigen ab, das auf eine alternative Finanzierung durch kirchensteuerunabhängige Mittel abzielt (vgl. Förderrichtlinie Erprobungsräume, DOK-2019-FRL).

Auch die Notwendigkeit eines Votums eines Presbyteriums oder eines Kirchenkreissynodalvorstandes sowie die dem Bewerbungsprozess innewohnende „Komm-Struktur“ setzt eine bereits gegebene große Nähe der Initiativen zur Kirche voraus. Es gibt Formate „für alle, die sich als Erprobungsraum bewerben wollen“, die beschrieben werden mit Aussagen wie: „Ihr sucht dafür Unterstützung und überlegt, euch mit eurer Idee um Förderung und Anerkennung als Erprobungsraum zu bewerben?“<sup>7</sup> Potenzielle Innovationsträger und -trägerinnen von den Rändern der Kirche und solche, die keinen Sinn in einer Bewerbung sehen, tauchen im Sichtfeld der Erprobungsräume dadurch erst gar nicht auf und eine mögliche Abweichung von traditionellen Formen wird somit von vornherein begrenzt. Zudem nimmt das Projekt bisher konzeptionell in der Regel Initiativen in den Blick, die eine finanzielle und/oder ideelle Förderung anstreben. Ideen und Ansätze, die unabhängig einer finanziellen und/oder ideellen Förderung Innovationspotenzial einbringen können oder sich außerhalb des Sichtfelds bewegen, werden nicht systematisch gesucht und aufgegriffen.

### **Implikationen**

Aus einer innovationstheoretischen Perspektive sind drei zentrale Fähigkeiten für das Innovationsprofil einer Organisation relevant: Durch Resonanzfähigkeit ist die Organisation in der Lage, Phänomene außerhalb der eigenen Routine wahrzunehmen und sich durch diese konstruktiv „irritieren“ zu lassen. Durch Diskursfähigkeit wird eine angemessene organisationale Legitimation der neuen Formen erreicht. Integrationsfähigkeit ermöglicht es, neue und bestehende Formen ausgewogen in einem lebensfähigen Ökosystem zusammenzuführen (Schöttler 2017).

Einerseits wurde die Resonanzfähigkeit der Kirche durch das Projekt Erprobungsräume erhöht, da Ideen und Initiativen außerhalb der bisherigen Routinen in den Blick genommen werden. Andererseits bleibt die Resonanzfähigkeit begrenzt, da eine Nähe der Initiativen zur Kirche erforderlich ist, um in das Sichtfeld der Erprobungsräume zu gelangen, und Initiativen sich zudem aktiv bewerben müssen. Es ist zu vermuten, dass es eine Vielzahl von Projekten und Ideen gibt, die so nicht gefunden werden. Um diese zu entdecken, wäre vielmehr ein aktives Scouting seitens der Erprobungsräume erforderlich, welches in der bisherigen Konzeption nicht angelegt ist. Derzeit reproduziert die Projektebene eher die auch sonst anzutreffende binnenkirchliche „Komm-Struktur“ („gefördert

7 Vgl. <https://erprobungsraeume.de/inhalt/startermodul/> (abgerufen am 20.10.2022)

werden kann, wer sich bewirbt“). Aus Sicht der Begleitforschung sollte die Projektebene zukünftig verstärkt dort fördern und kooperieren, wo das größte Potenzial für das eigene Lernen vorhanden ist – unabhängig davon, ob sich eine Initiative für eine Projektteilnahme bewirbt.

Im bestehenden Diskurs, durch den die Initiativen Teil des EKIR-Projekts Erprobungsräume werden und sich somit zum Beispiel für Fördermittel legitimieren, wird durch die Kriterien und die benötigten Voten die Reproduktion bestehender Strukturen impliziert. Bis auf „Durchbruch“ und „Phasensprung“ beschreiben die Kriterien in gewisser Hinsicht eine idealtypische Ortsgemeinde (auch wenn es diese ideale Form vermutlich immer weniger gibt). Dadurch ist eine Tendenz zu einem „Isomorphismus“ zu vermuten, in welchem Organisationsformen im Laufe eines Prozesses einander immer ähnlicher werden, selbst wenn sie an unterschiedlichen Stellen gestartet sind. Zugleich wird in dem Verfahren der Bestandsvorteil der vorhandenen Strukturen sichtbar, da beispielsweise eine Ortsgemeinde sich nicht in gleichem Maße an diesen Kriterien bewerten lassen muss, um ihr Fortbestehen zu legitimieren und Ressourcen zu erhalten. Dies ist zwar nachvollziehbar, dennoch verschiebt dies den Rechtfertigungsdruck ausschließlich hin zu den neuen und dokumentiert den genannten Vorteil bestehender Gemeindeformen. Darüber hinaus wird bisher die Frage der Integration von bestehenden und neuen Formen in der Konzeption der Erprobungsräume insgesamt offengelassen (siehe Muster 4).

In Summe ergibt sich somit ein begrenztes Innovationsprofil, welches in dieser Interpretation stärker der Veränderungsbereitschaft der Organisation geschuldet ist als der Veränderungsnotwendigkeit aufgrund sich wandelnder gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. Zu fragen wäre daher, ob die Projektebene aktuell über das Instrumentarium verfügt, diejenigen Initiativen proaktiv zu identifizieren, die ein transformatives Potenzial für die Kirchenentwicklung haben. Darüber hinaus kann kritisch gefragt werden, ob die Erprobungsräume (sowohl das Projekt selbst als auch die einzelnen Initiativen) insgesamt über die notwendige Reichweite verfügen, systemtransformierende Impulse für die Kirchenentwicklung zu liefern.

### 3.3. Muster 3: Zwischen den etablierten Strukturen/Akteuren und den Erprobungsräumen entstehen Konflikte

#### *Beschreibung*

Eine eher erprobende/experimentelle Bearbeitung der Differenz von Kirche, „wie sie sein könnte/sollte“ (normative Sicht auf Kirche), und Kirche, „wie sie tatsächlich erlebt wird“ (deskriptive Sicht auf Kirche), ist eine Intervention, die sowohl auf der Initiativenebene (mit Blick auf benachbarte Ortsgemeinden, Parochien und Kirchenkreis) als auch auf der Projektebene (mit Blick auf Landeskirche, Kirchenverwaltung) Folgen hat. Wie ausgeprägt diese Folgen jeweils sind, ob sie als bereichernd (gar vitalisierend) oder als störend (gar belastend) empfunden werden, hängt – insbesondere auf Initiativenebene – von einer Vielzahl situativer Spezifika ab (z. B. Positionierung von Schlüsselpersonen zu einer lokalen Erprobungsinitiative, Situation bei den Ehrenamtlichen, komplementäres/konkurrierendes Profil der jeweiligen Initiative mit Blick auf bestehende Angebote). Im Rahmen der Begleitforschung wird sichtbar, dass die Erprobungsräume binnenkirchlich eher zu einer Konfliktdynamik beitragen, weil sie die etablierten Strukturen (Ordnungen, Entscheidungsprogramme, Gremien usw.) durch die Abweichung vom Status quo mindestens teilweise in Frage stellen (Störung der Routine) und mit den etablierten kirchlichen Akteuren (in Presbyterien, Pfarrämtern, Kirchenkreisen, Kirchenverwaltung usw.) in ein Konkurrenzverhältnis eintreten. Kurzum: Erprobungsräume dynamisieren die Konkurrenz um Ressourcen (z. B. Finanzmittel, hauptamtliches

Personal, ehrenamtlich/freiwillig Mitarbeitende), um Macht und Einfluss (Mitgliedschaft und Stellung in Gremien) und um die Deutungshoheit darüber, wie die Kirche der Zukunft aussehen könnte.

Dort, wo diese Konflikte ausbleiben, kann vermutet werden, dass die jeweiligen Erprobungsräume nicht über das erhoffte Innovationspotenzial verfügen (also noch zu sehr das bestätigen, was es ohnehin bereits gibt, und gar nicht als Alternative angesehen werden) bzw. nicht ambitioniert genug sind, was ihre Reichweite anbetrifft. Dort aber, wo die Erprobungsräume auf Initiativen- und auf Projektebene die bestehenden binnenkirchlichen Routinen in Frage stellen (oder stören), beispielsweise, weil nach Verstetigungsoptionen kirchlicher Innovationen gefragt wird oder weil die Nützlichkeit bestehender Verteilungsmechanismen angezweifelt wird, kommt es unweigerlich zu Konflikten. Ihre Bearbeitung kann als eine Art Lackmustest darüber angesehen werden, ob die Erprobungsräume mehr sind als eine Art „Reformkommunikation“ (vgl. Jung, 2008, S. 108).

### **Empirische Plausibilisierung**

Das qualitative und quantitative Forschungsmaterial macht diverse Konflikte sichtbar, die zwar vor Ort unterschiedlich stark auftreten, insgesamt allerdings deutlich machen, dass die Erprobungsräume bereits eine systemische Wirkung erzeugen (Konflikte stören das „weiter so!“). Konflikte entstehen (hier in Reihung ihrer Wichtigkeit) vor allem:

- um finanzielle Ausstattung (75 %)
- um Personalstellen (74 %)
- um Macht und Einfluss in Gremien (67 %)
- um Deutungshoheit darüber, was Kirche ist und wie sie sein sollte (54 %)
- um gute hauptamtliche Fachkräfte (51 %)
- um ehrenamtlich Mitarbeitende / freiwillig Aktive (49 %)
- um Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit (Presse, Social-Media-Response) (43 %)
- um Aufmerksamkeit bei den Leitenden, sich mit innovativen Themen zu beschäftigen (42 %), um Besucher und Besucherinnen (36 %) und um Räume (25 %).

*„Der Fokus liegt sehr stark auf Gemeindemitgliedern, die Steuern zahlen, und deswegen müssen Angebote für Menschen, die keine Steuern zahlen, häufig aus dem Rest der Gelder finanziert werden – was sehr ungerecht ist, da die Zukunft der Kirche in der Jugend liegt. Die kann nicht nur von Resten finanziert werden.“ (Umfrage-2022-Q\Frage 34)*

*„Am Ende ist ja die Frage: Was ist Kirche und wer hat darüber zu bestimmen, was Kirche ist? Und wenn da auch immer so etwas kommt, was als Projekt ganz nett war, aber jetzt den Anspruch erhebt, eine dauerhafte Initiative zu sein, dann stellt das die Machtfrage, die Systemfrage. Und die Menschen, die ich da als sperrig erlebe, sind Menschen, die sehr stark verhaftet sind in dieser Vorstellung, dass die Kirche wieder so werden muss, wie sie früher nie war.“ (VOB-2022-06-A, Pos. 39)*

Konfliktlinien lassen sich am empirischen Material auch an den Stellen nachweisen, wo unterschiedliche Befragungsgruppen zu zentralen Aussagen deutlich unterschiedlich Stellung beziehen. Um einige Beispiele zu bringen: Der Aussage „Kirche ist eine Parallelwelt, die nichts mit der Lebenswelt der Menschen zu tun hat“ stimmen über 46 % der Gründerinnen und Gründer (bzw.

der Mitwirkenden) der Erprobungsräume sowie knapp 67 % des EKIR-Projektteams zu. Leitende Vertreterinnen und Vertreter der Ortsgemeinden, der Kirchenkreise und der Landeskirche lehnen diese Aussage indes in nahezu gleicher Höhe ab. (Umfrage-2022-Q\Frage 31)

Die Nichtbearbeitung oder Ignorierung der bestehenden Konflikte führt zu Doppelbotschaften<sup>8</sup>, sogenannten „Double-Binds“ (vgl. Bateson/Jackson/Haley/Weakland, 1956), also zu widersprüchlichen Handlungsaufforderungen, die selbst als konflikthaft erlebt werden und sowohl bei den Erprobungsraum-Initiativen als auch in der Landeskirche zu diffusen Wahrnehmungen, Erwartungen und zum Teil auch zu Enttäuschung führen. Die im empirischen Material sichtbar werdenden Double-Binds sind:

- **Doppelbotschaft 1** (seitens der Erprobungsraum-Initiativen): „Umarmt uns, aber lasst uns in Ruhe“ – Viele Erprobungsraum-Initiativen im Kontext der Landeskirche (insbesondere diejenigen, die nicht innerhalb einer bestehenden Ortsgemeinde gegründet wurden, sondern beanspruchen, selbst eine eigenständige Gemeinde zu sein) wollen von ihrer Landeskirche wahrgenommen, gefördert, protegiert, in kirchlichen Diskursen berücksichtigt und zuweilen auch „gelobt“ werden („Umarmt uns!“). Gleichzeitig beanspruchen diese Initiativen aber auch größtmögliche Unabhängigkeit von kirchlichen Routinen und Handlungslogiken („Lasst uns in Ruhe!“). (TB-2022-VTW)
- **Doppelbotschaft 2** (seitens der Landeskirche): Eine ähnliche Doppelbotschaft findet sich auch auf der Seite der Landeskirche (bzw. auf der Projektebene): „Seid ein Teil von uns, aber macht es anders“ – Von den Erprobungsraum-Initiativen verspricht man sich innovative Formen des „Kircheseins“ („Macht es anders!“), diese dürfen aber nicht so weit aus dem Rahmen kirchlicher Denkkategorien fallen, als dass sie nicht mehr als ein Teil des Bestandssystems (Teil der Routine) zu erkennen wären („Seid ein Teil von uns!“). Innovationen werden demzufolge nur dann als innovativ akzeptiert, wenn sie noch ein Mindestmaß an Anschlussfähigkeit an traditionelle kirchliche Strukturen und Prozesse zeigen. Wer beispielsweise nicht bereit ist (oder in der Lage ist), einen förmlichen Antrag zu stellen, kann bei der Vergabe kirchlicher Zuwendungen und Förderungen nicht bedacht werden. Der Aspekt „seid ein Teil von uns“ wurde bereits in Muster 2 erkennbar und hilft zu erklären, warum die Erprobungsräume bisher ein relativ flaches Innovationsprofil aufweisen. Im Kontext der hier dargestellten Doppelbotschaften soll er aber vor allem mit Blick auf das Konfliktpotenzial angesprochen werden. Der Konflikt besteht vor allem darin, dass Initiativen unter einer immensen Spannung stehen, einerseits „ganz anders zu sein“, dabei aber nicht die kirchliche Anschlussfähigkeit zu verlieren („seid ein Teil von uns“). (TB-2022-VTW)
- **Doppelbotschaft 3** (seitens der Landeskirche): „Verändert uns, aber aus eigener Kraft“ – Die Erwartung an die lokalen Erprobungsraum-Initiativen seitens der Landeskirche ist riesengroß („Verändert uns!“), die Fähigkeiten (und auch der Anspruch) der Initiativen ist hingegen sehr begrenzt. Sie sind oftmals nicht in dem „Innovationsstadium“, um an einer Skalierbarkeit dessen, was sie erproben, oder gar an einer systemischen Veränderung mitzuwirken. Sie verfügen zudem weder über die personellen Ressourcen noch über die mikropolitische Reichweite, um die Kirche insgesamt zu verändern. Vor diesem Hintergrund kommt der Projektebene hier eine wichtige Funktion zu, das, was während einer lokalen Erprobung gelernt wurde, in die laufenden (Reform-)Prozesse der Kirchenentwicklung einzubringen. (TB-2022-VTW)

<sup>8</sup> Die beschriebenen Doppelbotschaften sind keine wörtlichen Zitate aus dem Datenmaterial, wurden aber als Muster im Rahmen eines Vernetzungstreffens der Erprobungsräume am 07.05.2022 in Wuppertal diskutiert und im Protokoll der teilnehmenden Beobachtung festgehalten und kommunikativ validiert.

### *Implikationen*

Erprobungsräume sind sowohl auf der Initiativen- als auch auf der Projektebene eine Möglichkeit, die etablierten Strukturen und Prozesse der EKIR auf allen Ebenen (Ortsgemeinde/Parochie, Kirchenkreis, Landeskirche, Kirchenverwaltung) in Frage zu stellen und zu stören. Es ist zu vermuten, dass die Störung in der Regel umso deutlicher ausfällt, je stärker die Erprobungsräume von bestehenden Routinen abweichen (und damit bestätigen, dass es auch anders geht, dass die Soll-Ist-Differenz besser bearbeitet werden kann, dass es wirksamer geht usw.) oder je deutlicher sie beanspruchen, einen Teil der Ressourcen zu erhalten.

Die entstehenden Konflikte sind aus Sicht der Begleitforschung ein gutes Zeichen dafür, dass die Erprobungsräume sowohl auf Projektebene als auch (jedenfalls teilweise) in den spezifischen Kontexten vor Ort zu einem (teils unbequemen) Wirkfaktor werden, der die Landeskirche vor die Entscheidung stellt, die tieferliegenden Ursachen für die entstehenden Konflikte näher anzusehen und zu bearbeiten. Muster 3 zeigt demnach an dieser Stelle auf, dass die identifizierten Konflikte als Anzeichen dafür gewertet werden können, an welchen Stellen die Erprobung kirchlicher Innovationen über Irritationspotenzial verfügt. Jedoch stoßen diese Versuche regelmäßig an Grenzen, die verhindern, dass es zu weiteren landeskirchenweiten (systemischen) Veränderungsimpulsen kommt. Um das Potenzial dieser Veränderungsversuche zu heben, braucht es einen Abbau von Struktur- und Prozessbarrieren, die eine nachhaltige Bearbeitung dieser Konflikte bislang erschweren (Muster 4).

### **3.4. Muster 4: Grundsätzliche Struktur- und Prozessbarrieren erschweren eine nachhaltige Lösung zentraler Konflikte**

#### *Beschreibung*

Im Kontext der Erprobungsräume können grundsätzliche Struktur- und Prozessbarrieren wahrgenommen werden, die eine Verstetigung und Verbreitung neuer Gemeindeformen begrenzen. Entlang dieser Barrieren lassen sich zentrale Konflikte um Macht, Geld und Personal zwischen traditionellen und neuen Gemeindeformen beobachten (vgl. Muster 3), die ohne gezielte Bearbeitung der Struktur jedoch als nicht lösbar erscheinen.

Solange die Initiativen auf Projekte begrenzt sind und nicht regelhaft und signifikant an Entscheidungen und Ressourcen beteiligt werden sollen, bleiben die Konflikte häufig im Hintergrund. Spätestens mit der Frage nach gleichberechtigter Verstetigung und damit angemessener Beteiligung an Entscheidungen und Ressourcen werden sie drängend und damit sichtbar. Da es jedoch keine strukturellen Lösungsräume für diese Konflikte gibt, sind sie in jedem Einzelfall neu zu bearbeiten und auszuhandeln. Statt geeignete Lösungsräume vorzufinden, existieren aus Sicht der Initiativen vielmehr grundsätzliche Struktur- und Prozessbarrieren, die Bestandsvorteile traditioneller Formen manifestieren und wenig Raum für nachhaltige Innovation lassen.

So gibt es einerseits keine „weißen Flecken“ auf der Landkarte parochialer Territorien, vielmehr ist jeder geografische Punkt im Gebiet der EKIR einer bestimmten Parochie zugeordnet. Auch wenn die damit verbundene Versorgung in der Fläche häufig nicht mehr realisiert werden kann, wird andererseits der Anspruch auf die wohnortbasierten Kirchensteuermittel aufrechterhalten.

Zugleich existiert keine Regelfinanzierung neuer Angebote außerhalb des bestehenden Verteilungsschlüssels der Kirchensteuereinnahmen. Innerhalb dieses Schlüssels wirkt die Ressourcen-

verteilung im Sinne einer „Flatrate“-Finanzierung, unabhängig von der tatsächlichen Qualität, Nutzung oder Attraktivität kirchlicher Angebote. Außerhalb des Schlüssels ist die Finanzierung hingegen in der Regel prekär (ebenfalls unabhängig von der tatsächlichen Qualität, Nutzung oder Attraktivität).

Ähnliches gilt für die planmäßige Verteilung von Personalstellen. Diese folgt ebenfalls nahezu ausschließlich in Anforderungsprofil und Verteilung der parochialen Logik.

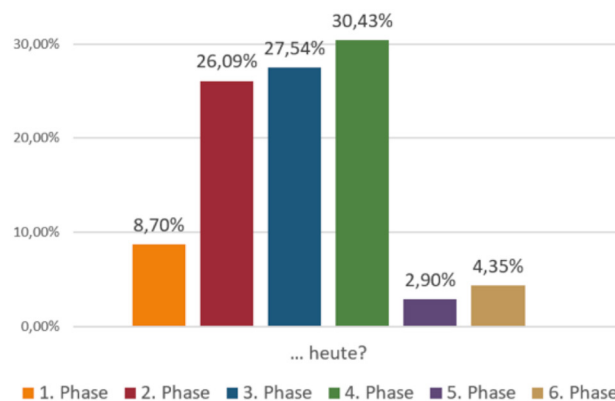
Zudem ist innerhalb des parochial-synodalen Systems wenig Bereitschaft zu beobachten, Entscheidungen zu treffen, die strukturelle Veränderungen an eben diesem System und seinen Formen der Entscheidungsfindung zum Ziel haben.

#### *Empirische Plausibilisierung*

Die Existenz der beschriebenen Prozess- und Strukturbarrieren wird in den bisherigen Forschungsergebnissen besonders sichtbar in der Verortung der Initiativen zu einer bestimmten Phase im Prozess sozialer Innovationen (vgl. Murray et al. 2010). Fast alle bisherigen Initiativen befinden sich in diesem Modell in den Phasen 1 bis 4, wobei in der vierten Phase Nachhaltigkeit und eine langfristige Perspektive angestrebt wird (Abbildung 1). Eben diese Frage der Verstetigung ist jedoch im Kontext der Erprobungsräume weitgehend ungelöst, weshalb die Phase 4, in der die zentralen Konflikte um Macht und Ressourcen zu Tage treten, wie eine Barriere im Innovationsprozess wirkt.

#### Phasen des Innovationsprozesses

1. Wahrnehmen einer Herausforderung, eines Mangels oder einer Inspiration
2. Entwickeln oder Imaginieren eines Ansatzes, eines Konzepts oder einer Idee
3. Prototyp oder Pilotprojekt ins Leben rufen
4. Nachhaltigkeit und langfristige Perspektive aufbauen
5. Verbreitung der Idee über eigene Reichweite hinaus, Nachahmer finden
6. Die Innovation verändert das Gesamtsystem Kirche strukturell bzw. systematisch



Diese Dominanz der Phase 4 ändert sich auch nicht, wenn nach einer möglichen Entwicklung in den nächsten zwei Jahren gefragt wird (vgl. Umfrage-2022-Q\Frage 23), obwohl sich bereits heute (ebenso wie für die Zukunft) die Mehrzahl der Erprobungsräume in dieser Phase verorten. Um diese Barriere abzubauen und so die an ihr sichtbar werdenden Konflikte um Macht und Ressourcen zu lösen, müssten die strukturellen Bedingungen verändert werden, in denen diese Konflikte wurzeln. Die finanzielle Förderung der Erprobungsräume ist hierfür nicht ausreichend und kann mit lediglich ca. 1,1 Promille des Gesamthaushalts der EKIR (ca. 600.000 € von 542 Mio. € pro Jahr, siehe Finanzbericht Landessynode 2022) keine strukturverändernde Wirkung haben.



Die bisherigen Forschungsergebnisse weisen insbesondere auf zwei mögliche Hebel hin, um diese Strukturbarrieren abzubauen. So stimmen 75 % der Befragten über alle Ebenen hinweg der Aussage zu, dass neue Initiativen gleichberechtigt im Stellenschlüssel der Kirchenkreise berücksichtigt werden sollen. Zweidrittel stimmen einer Mitnahme der Kirchensteuer bei Gemeindefwechsel zu. (Umfrage-2022-Q\Frage 21)

Neben den Ressourcenschlüsseln werden auch die Entscheidungsstrukturen des parochial-synodalen Systems im Kontext der Erprobungsräume häufig als Barriere erlebt. Die Strukturen werden als starr und bürokratisch empfunden, wobei gleichzeitig ihre Legitimation aufgrund der geringen Wahlbeteiligung an den Presbyteriumswahlen von weniger als 10 % als überschätzt angesehen wird (die Wahlbeteiligung an der Presbyteriumswahl 2020 lag bei 9,5 %).<sup>9</sup>

*„Die völlige Überschätzung der Presbyteriumswahl aufgeben (seit Jahrzehnten konnte die Wahlbeteiligung nicht gesteigert werden, durch keine noch so gute Innovation!).“*  
(Umfrage-2022-F\Frage 20: 5)

*„Weniger Bürokratie, Entscheidungsgewalt nicht ausschließlich in parochialer Herrschaft (Presbyterien, Synoden etc.). Denn da entscheiden die, die sich von den aktuellen Strukturen noch angesprochen fühlen. Die, die nicht mehr an Kirche partizipieren, aber noch Mitglieder sind, haben so keine Stimme.“*  
(Umfrage-2022-F\Frage 20: 30)

Zudem wird der Einfluss übergeordneter Strukturen und Regeln in den Gemeinden vor Ort als einschränkend oder bevormundend empfunden. Dies beginnt mit dem Wunsch nach mehr Selbstbestimmung über die Anzahl der Presbyteriumssitzungen, einer größeren Anzahl an eigenen Kollektenzwecken sowie einer Abschaffung vorgeschriebener Pflichtausschüsse und geht bis zur generellen Forderung, dass Leitungsgremien etwa im Kirchenkreis darauf verzichten müssten, operative Fragen in ihnen formal unterstellten Projekten und Arbeitsgebieten zu entscheiden bzw. entscheiden zu wollen (Umfrage-2022-F\Frage 20: 11).

*„Also so, dass wir gesagt haben, wir hätten gerne aus landeskirchlichen Kollekten, da würden wir uns gerne zwei Projekte aussuchen, die würden wir didaktisch vernünftig aufarbeiten und die würden wir unserer Gemeinde nach einem Rhythmus, den wir angemessen finden – also es gibt einfach Gottesdienste, da passt einfach gerade mal sammeln nicht. Oder da ist es der Erstkontakt mit Kirche. Dann halten wir nicht direkt die Hand auf.“* (VOB-2022-06-B, Pos. 50)

*„Also wenn Sie sich mal so einen Kollektenplan angucken, den's schon seit, ich habe den Eindruck seit 100 Jahren gibt. Da gibt es nicht viel mal was anderes.“* (VOB-2022-06-B, Pos. 48)

Entsprechend wünschen sich im Kontext der Erprobungsräume fast 87 % der Befragten über alle Gruppen hinweg (Initiativen, Projektteam, Ortsgemeinde, Kirchenkreise und Landeskirche) eine bessere Einbindung in die Entscheidungsprozesse, während 81 % der Befragten flexiblere Beteiligungs- und Entscheidungsformate mit größerer Durchlässigkeit und kürzerer Bindungsdauer fordern (Umfrage-2022-Q\Frage 19).

<sup>9</sup> Vgl. <https://www2.ekir.de/inhalt/leitungsgremien/> (abgerufen am 20.10.2022)



Gleichzeitig wird eine geringe Bereitschaft zur Veränderung der bestehenden Strukturen beobachtet, die sich in Äußerungen verorten lässt, wie:

*„Entscheidungen liegen bei Begünstigten der Parochie (Menschen, die sich auf Synoden engagieren), diese haben weder Leidensdruck noch Vorteil von Veränderungen.“  
(Umfrage-2022-F\Frage 39)*

*„Entscheidungen über kirchliche Innovation dürfen nicht nur von parochialen Strukturen (Prebyterien, Synoden) abhängig sein. Denn so entscheiden die, die sich in den bisherigen Ausdrucksformen von Kirche noch wohlfühlen und sich deshalb kirchlich engagieren, um diese Strukturen zu erhalten und zu bewahren. Innovation wird von ihnen häufig als bedrohlich für die Parochie und nicht als dienlich für die kirchliche Diversität wahrgenommen.“ (Umfrage-2022-F\Frage 34)*

### **Implikationen**

Trotz bürokratischer Zwänge und demokratischer Legitimationsprobleme angesichts geringer Wahlbeteiligung ist bisher keine hinreichende Bereitschaft zu Strukturveränderungen zu erkennen. Dies kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass das System an zentralen Stellen von der Veränderungsnotwendigkeit entkoppelt ist, diese also nicht „spürt“.

Erstens ist eine Entkopplung von Mitgliederzahlen und Kirchensteuereinnahmen zu beobachten. So führen abnehmende Zahlen von Besuchern und Besucherinnen kirchlicher Angebote oder zurückgehende Mitgliederzahlen nicht im gleichen Maße zu einem Rückgang der Einnahmen. Vielmehr hat es in den vergangenen zehn Jahren zwar einen Rückgang der Mitglieder gegeben, jedoch sind im gleichen Zeitraum die Kirchensteuereinnahmen gestiegen (Finanzbericht Landessynode 2022).

Zweitens liegt eine Entkopplung zwischen der Attraktivität einer Gemeinde (u. a. erkennbar in hohen Teilnehmendenzahlen oder vielen Besuchern und Besucherinnen aus anderen Parochien) und ihren Einnahmen aus der Verteilung der Kirchensteuerermittel vor, da diese unabhängig von der tatsächlichen Qualität und Inanspruchnahme kirchlicher Angebote zugewiesen werden. Durch dieses Gießkannenprinzip gehen Signale über die unterschiedliche Attraktivität und Relevanz bestimmter kirchlicher Angebote zu einem Großteil ebenso verloren wie die damit verbundenen Anreize zu deren Weiterentwicklung. Ein Mitglieder- und Besucherrückgang muss daher in den Gemeinden vor Ort nicht notwendigerweise mit dem eigenen Handeln in Zusammenhang gebracht werden, sondern kann mit generellen gesellschaftlichen Trends begründet werden („anderen Gemeinden geht es ja genauso“). Die Ursachen für rückläufige Entwicklungen werden also zumindest teilweise externalisiert, während der eigene Beitrag nicht reflektiert werden muss.

Eine dritte Entkopplung kann schließlich zwischen interaktionsnahen Systemstrukturen (wie den Erprobungsräumen, sozialräumlichen Angeboten, Gottesdiensten, Arbeit in der Gemeinde o. Ä.) und interaktionsfernen Systemstrukturen (Verwaltung, Ämter) beobachtet werden. Während Erstere naturgemäß sensibler für Irritationen sind und diese zügiger wahrnehmen, sind Letztere träge, beruhen vor allem auf Schriftlichkeit und verarbeiten Umweltreize entsprechend langsamer. In Summe tragen diese Entkopplungen zum Fortbestand der beschriebenen Barrieren bei, da der gesellschaftliche Veränderungsdruck, der insbesondere an den Grenzen des Systems wahrgenommen wird, nicht im gleichen Maße zu zwingenden Veränderungsimpulsen an den Strukturen im Zentrum führt.

Dadurch wird auch die Integrationsfähigkeit eingeschränkt, da strukturelle Veränderungen hinsichtlich Macht und Ressourcen zugunsten neuer Gemeindeformen nicht vorgenommen werden. Ebendies wäre jedoch notwendig, um traditionelle und innovative Formen von Kirche in ein gemeinsames und gleichberechtigtes Ökosystem zu integrieren. Die Zielformulierung einer „Mixed Economy“ oder auch eines „Mischwaldes“ greift das Bild eines solchen Ökosystems auf.

### **3.5. Zwischenfazit: Es fehlen strategische Struktur- und Prozessentscheidungen, um das Potenzial einer „Mixed Economy“ auszuschöpfen**

Im Umgang mit den bestehenden Konflikten wird sowohl auf Ebene der Erprobungsraum-Initiativen vor Ort als auch auf Projektebene die Metapher der „Mixed Economy“ (Müller, 2019, S. 250) verwendet. Sie betont, dass der landeskirchliche Raum keine kirchliche Monokultur sein bzw. bleiben soll, sondern eher eine Art „Mischwald“, in dem auch neue, innovative, vom Status Quo abweichende, alternative Formen kirchlicher Praxis ihren Platz finden sollen. Viele Erprobungsinitiativen können diesem Leitbild durchaus etwas abgewinnen, fragen sich allerdings, welche „Eintrittsbedingungen“ für diesen „landeskirchlichen Mischwald“ gelten. Welche Kriterien muss eine Initiative erfüllen, um darin einen Platz zu beanspruchen? Wie sehr muss eine Initiative das Bestehende bestätigen/reproduzieren, sich also selbst als kirchlich schon dazugehörig kenntlich machen, um Teil des kirchlichen Mischwaldes zu sein?

Es scheint so, dass die Metapher der „Mixed Economy“ bislang nicht mehr als ein normatives Konzept ist (Kirche ist vielfältig; alle dürfen mitmachen). Die konkreten Spielregeln der „Mixed Economy“ sind für die Erprobungsinitiativen indes unbekannt – und für die Projektebene gilt dies ebenso. Es fehlt eine konkrete Ausgestaltung neuer Mechanismen, nach denen die finanzielle Ausstattung gewährt, Personalstellen bewilligt oder über die Besetzung von Gremien Macht ausgeübt und Entscheidungen beeinflusst werden können. Kurzum: dem Leitbild der „Mixed Economy“ fehlt die landeskirchliche Festlegung, nach welchen Kriterien und in welcher Wirkungsabsicht, die begrenzten (und zukünftig sogar schrumpfenden) Ressourcen eingesetzt werden sollen. Eine „Bewirtschaftungslogik“ für die „Mixed Economy“ ist bisher nicht erkennbar, was zu einer Verunsicherung der noch jungen Erprobungsraum-Initiativen beiträgt.

Eine solche „Bewirtschaftungslogik“ müsste nicht nur die Frage beantworten, welche strategischen Ziele verfolgt werden und wie die vorhandenen Ressourcen so eingesetzt werden können, dass diese Ziele wirksam erreicht werden können. Sie müsste auch klären, ab wann Erprobungsraum-Initiativen einen eigenständigen Platz im kirchlichen Mischwald und damit Verstetigung beanspruchen können und wo das nicht sinnvoll ist; etwa, weil Initiativen scheitern oder sie außerhalb des strategischen Fokus der kirchlichen „Bewirtschaftungslogik“ liegen. Aus dem vorliegenden empirischen Material im Rahmen der Begleitforschung wird deutlich, dass die aktive landeskirchliche Förderung der Erprobung kirchlicher Innovationen Konflikte nach sich zieht, die das Bestandssystem herausfordert, selbst auf Ebene sogenannter „Struktur-“ und „Prozessinnovation“ mit neuen (und vielleicht auch ungewöhnlichen) Mechanismen der Ressourcensteuerung und Machtverteilung aufzuwarten.

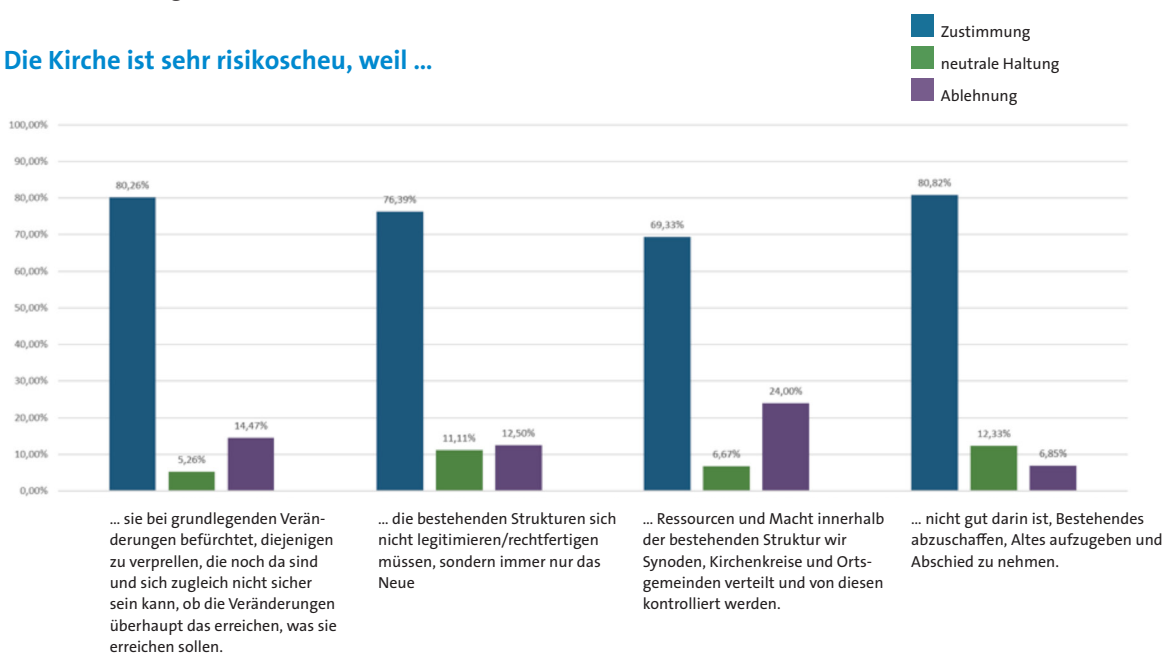
Insbesondere in Muster 3 (Konflikte als Folgeeffekt der Erprobung kirchlicher Innovation) und Muster 4 (Struktur- und Prozessbarrieren erschweren nachhaltige Lösung von Konflikten) wird deutlich, dass im Umgang mit den bestehenden Konflikten und Innovationsbarrieren sehr grundlegende und strategische Entscheidungen notwendig wären, wollte man diese Konflikte tatsächlich auflösen und die sichtbar gewordenen Innovationsbarrieren tatsächlich abbauen. Solche

systemverändernden strategischen Entscheidungen (z. B. hinsichtlich der Mitgliederorientierung, der Relevanz kirchlicher Angebote, der geistlichen Profilierung, der Ressourcenflüsse) fehlen bislang als kohärentes Gesamtkonzept, wengleich strategische Überlegungen in zahlreichen Reformpapieren, Initiativen zur Kirchenentwicklung und auch in Einzelbeschlüssen der verschiedenen kirchlichen Gremien bereits vorkommen (als Beispiele können hier etwa das Erprobungsgesetz (EPG), das Impulspapier „Lobbyistin der Gottoffenheit“ oder auch das Positionspapier „EKiR 2030“ genannt werden).

Vereinzelt wird durchaus versucht, Konflikte zu bearbeiten, Innovationsbarrieren abzubauen und auch die zugrundeliegenden Voraussetzungen zu modifizieren. Dies alles bleibt aber eher fragmentiert. Ein kohärenter strategischer Gesamtrahmen für eine zukunftsfähige Kirchenentwicklung ist für die Erprobungsräume kaum erkennbar: Wohin lenkt die Kirche ihre Ressourcen, ihre Aufmerksamkeit und ihre Energie und wohin nicht (mehr)? Eine Veränderung der grundlegenden Allokationsprinzipien, die eine Richtung festlegen, steht noch aus. Das normative Leitbild einer „Mixed Economy“ vermag sein Potenzial vor allem deshalb nicht auszuschöpfen, weil bisher ungeklärt ist, nach welchen Prinzipien, Regeln und Kriterien die „Economy“ den „Mix“ hervorbringen soll (um im Wortspiel zu bleiben). Anders formuliert: Wenn die Erprobung kirchlicher Innovationen zu Konflikten führt bzw. diese offenlegt (Muster 3) und deren (Auf-)Lösung an strukturellen und prozessualen Innovationsbarrieren scheitert (Muster 4), dann stellt sich auf einer eher strategischen Ebene die Frage, an welchen grundlegenden Stellschrauben die Landeskirche drehen müsste (bislang aber nicht deutlich genug dreht), um die Kontextbedingungen für Muster 3 und Muster 4 substantziell zu verändern. Zu diesen Kontextbedingungen zählen etwa die Mechanik der Ressourcenverteilung, zum Beispiel das bestehende System der Kirchensteuerverteilung, das Parochialsystem (als dominantes Organisationsprinzip), das Mitgliedschaftsprinzip (Mitglied ist, wer getauft ist und Steuern bezahlt), die Ausbildung (Dominanz der wissenschaftlichen Theologie), der Einsatz und die Entlohnung von Schlüsselpersonal (kaum multiprofessionelle Teams, Dominanz von Pfarrerrinnen und Pfarrern), die Kasualienpraxis usw.

Besonders deutlich wird die geringe Neigung der Kirche, strategische Entscheidungen zu treffen, an unseren empirischen Untersuchungen zur Risikobereitschaft, wie sie weiter oben bereits dargestellt wurde (vgl. Muster 2):

Die Kirche ist sehr risikoscheu, weil ...



### Werte der Zustimmung und Ablehnung zur Risikoaversion der Kirche

In der Begleitforschung sehen wir eine deutliche Bestätigung der Beobachtungen zum Bestandsvorteil über Alters- und Funktionsgrenzen hinweg. Bestehendes wird reproduziert, Neues muss sich legitimieren. Ressourcen und Macht werden durch bereits etablierte Strukturen kontrolliert und strategische Entscheidungen im Sinne einer Devestition/Desinvestition bzw. „Exovation“ werden aufgrund der bestehenden Reproduktionslogik verhindert oder zumindest erheblich erschwert. „Exovation“ thematisiert als Gegenbegriff zu „Innovation“ die Fähigkeit, aus bestehenden Routinen auszusteigen. Diese wären jedoch im Rahmen eines strategischen Konzepts von zentraler Bedeutung, da ohne „Exovation“ kaum Ressourcen für eine zukunftsweisende Bewirtschaftung des Mischwaldes zur Verfügung stehen.

Konzeptualisiert man Strategie als einen „kollektiven Akt der Distanzierung von den Erfolgsmustern der Vergangenheit“ (Glatzel/Wimmer, 2014, S. 196), dann wird deutlich, was es bedeutet, eine strategische Entscheidung zu treffen, nämlich die bisher gültigen Entscheidungsprämissen in Frage zu stellen und zu verändern. Strategische Entscheidungen sind nie zwangsläufig, sondern immer eine Auswahl aus einer Vielzahl möglicher Optionen (Glatzel/Wimmer, 2014, S. 213) – man könnte so, aber auch anders entscheiden. Jede Entscheidung löst Probleme, schafft aber auch Folgeprobleme. Strategiefähigkeit bedeutet für die EKiR, über die Vorfestlegungen der Vergangenheit einen Diskurs zu führen, alternative Handlungsoptionen sichtbar zu machen (Öffnung) und aus diesem Repertoire an Möglichkeiten dann eine Auswahlentscheidung zu treffen (Schließung).

Das beobachtete kirchliche Strategiedefizit kann wie folgt beschrieben werden: Zielsysteme sind sehr divers (alles erscheint gleich wichtig), die Ressourcenlenkung erfolgt nach einem gesetzlich festgelegten (und deshalb kaum zu verändernden) Entscheidungsprogramm, Sparmaßnahmen werden nach einer (mikro-)politischen Logik von denen entschieden, die in besonderer Weise betroffen sind, was dazu führt, dass Sparmaßnahmen nur dann als gerecht empfunden werden, wenn sie alle gleichermaßen betreffen. Die Gründe für dieses Strategiedefizit sind vielfältig und wurden weiter oben bereits angesprochen (Risikoscheu, Sicherung von Macht und Privilegien, organisationaler Dogmatismus o. Ä.). Die Bearbeitung dieses Strategiedefizits erscheint aus Sicht der Begleitforschung allerdings als der zentrale Hebel, um die Muster 3 (Konflikte) und Muster 4 (Innovationsbarrieren) aufzulösen. Dass dies nicht nur positive Folgewirkungen nach sich ziehen wird (mehr Freiraum, mehr Innovation, weniger Konflikte für einige), sondern auch negative Effekte haben könnte (weniger Kontrolle, weniger Tradition, mehr Konflikte für andere), versteht sich fast von selbst. Die eigene Strategiefähigkeit zu verbessern, würde für die Kirche aber gerade bedeuten, diese Abwägung proaktiv zu gestalten, um zu entscheiden, wen man im Prozess der Zukunftsgestaltung zu enttäuschen bereit ist und wen nicht. Geht man dieser Frage aus dem Weg, werden die Erprobungsräume sowohl auf der Projekt- als auch auf der Initiativenebene nicht mehr als eine Art „Arbeit an Symptomen“ sein – Arbeit an Soll-Ist-Differenzen (Muster 1), mit eher schmalen Innovationsprofil (Muster 2), was auch weiterhin zu Konflikten führt (Muster 3), deren Lösung an den strukturellen und prozessualen Innovationsbarrieren scheitern dürfte (Muster 4).

Unser Zwischenfazit betont die fehlenden strategischen Struktur- und Prozessentscheidungen, um das Potenzial einer „Mixed Economy“ auszuschöpfen. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass strategische Initiativen auf allen Ebenen der Kirche vereinzelt bereits sichtbar sind. Was fehlt, ist ein kohärenter Entwurf zum Umbau der bislang gültigen Entscheidungsprämissen. Die vielen Einzelinitiativen auf Gemeinde-, Kirchenkreis- und Landeskirchenebene, wozu auch die bestehenden Erprobungsräume zählen, werden in den Gesprächen manchmal als „viele kleine Feuerstellen“

bezeichnet. Allerdings gibt es noch zu wenig Anstrengungen, „die Glut zusammenzutragen“ und „das Feuer zu intensivieren“, damit es zu einer systemischen Veränderung in der Kirche in Richtung mehr Innovation, mehr Risiko, mehr Abweichung usw. und damit zu einem schnelleren Lernen kommt.

Wie oben bereits angedeutet, können als besonders sichtbare Beispiele, strategische Entscheidungen zu stimulieren, etwa das Erprobungsgesetz (EPG), die theologischen Impulse zur Gestaltung der Zukunft in dem Papier „Lobbyistin der Gottoffenheit“ sowie das Positionspapier der Kirchenleitung „EKiR 2030 – Wir gestalten ‚evangelisch rheinisch‘ zukunftsfähig“ angesehen werden. Insbesondere im Letztgenannten werden aus Sicht der Erprobungsräume strategisch hochrelevanten Fragen gestellt. Es setzt weniger an den in den vier Mustern beschriebenen Symptomen an (Konflikte, Innovationsbarrieren), sondern versucht, die darunterliegenden Prämissen zu verändern, um notwendige Struktur- und Prozessentscheidungen zu treffen.

Natürlich müssen sich aber alle strategischen Ansätze selbst vor dem Hintergrund der bestehenden Struktur- und Prozesslogik, also auf Basis der bislang gültigen Entscheidungsprämissen, legitimieren und etablieren. Es bleibt also abzuwarten, inwiefern die bestehenden strategischen Ansätze einer Kirchentwicklung (Erprobungsgesetz, „Lobbyistin der Gottoffenheit“, „EKiR 2030“) von den Entscheidungsgremien aufgenommen und wie mutig sie weiterentwickelt/umgesetzt werden. Vor dem Hintergrund der beobachteten Muster wären dies indes wichtige Schritte, um die Erprobung kirchlicher Innovationen voranzutreiben, um aus den dabei gemachten Erfahrungen zu lernen und um die dabei gewonnenen Erkenntnisse auf „sich selbst“ anzuwenden.

## 4. Interventions- und Handlungsempfehlungen

Die folgenden drei Handlungsempfehlungen sollten als Diskussionsbeitrag verstanden werden, der sich aus den vorläufigen Zwischenergebnissen der Begleitforschung ergibt und die aktuellen Überlegungen zur Kirchenentwicklung im Raum der EKiR inspirieren kann.

### 1. Bündelung von lokaler/regionaler Transformations-Expertise in die strategisch wichtigsten Entscheidungsprozesse der EKiR hinein

Im Kontext der Erprobungsräume (und auch darüber hinaus) gibt es zahlreiche Initiativen und Ansätze, die die zukünftige Entwicklung der EKiR positiv stimulieren können. Diese Initiativen und Ansätze stehen aber oftmals nebeneinander und entfalten keine systemweite Wirkung innerhalb der EKiR (sei es, weil dies gar nicht der Anspruch ist, oder sei es, weil die Ressourcen dafür fehlen). Diese vorhandenen Initiativen und Ansätze wirken mitunter wie viele unverbundene Feuerstellen, die lokal zwar ihre Wärme entfachen, darüber hinaus allerdings kaum wirksam werden. Das Projekt Erprobungsräume und weitere kircheninterne Stellen sollten verstärkt versuchen, „die vorhandene Glut zusammenzutragen“, noch aktiver die kircheninterne Vernetzung von Lernerfahrungen voranzutreiben und dafür auch Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Die beiden entwickelten Stellen im Dezernat „strategische Innovation“ lösen dies zum Teil ein, indem die Stelleninhabenden die gemachten Lernerfahrungen aus den Erprobungsräumen reflektieren, aufbereiten und in die kirchlichen Entscheidungsgremien transportieren. Die eingerichteten Stellen können ihr Potenzial aber nur im aktiven Zusammenspiel mit den vorhandenen Entscheidungsgremien auf allen Ebenen der EKiR ausschöpfen (insbesondere Kirchenkreise, landeskirchliche Ausschüsse und Synode).

## 2. Aufbau eines Scoutings zur Erhöhung des Innovationsprofils

Das Projekt Erprobungsräume sollte dahingehend weiterentwickelt werden, dass aktiv an den Rändern des Systems und darüber hinaus nach Ideen und Ansätzen gesucht wird, wie Kirche in Zukunft aussehen könnte. Die etablierte „Komm-Struktur“ müsste somit um eine „Geh-Struktur“ im Sinne eines Scoutings ergänzt werden, um die Resonanzfähigkeit zu erhöhen. Dabei sollte gezielt über das hinausgegangen werden, was bereits bekannt ist oder erwartet werden kann.

Damit verbunden ist auch die Suche nach Innovationsträgern und -trägerinnen, die selbst eine Distanz zur (verfassten) Kirche haben und daher auf Grund der aktuellen Konzeption der Erprobungsräume nicht in Erscheinung treten und keinen Kontakt zum Projekt suchen. Dabei gilt es zu verhindern, diese Menschen und ihre Ideen zu vereinnahmen oder auf Grund zu enger Kriterien für eine weitere Begleitung wieder in eine Ähnlichkeit zu bestehenden Strukturen und Formen zu zwingen.

Dieses Scouting dient somit dazu, die vorhandene Differenz zur Routine nochmals bewusst zu erhöhen, um ein ausgeprägteres Innovationsprofil der Erprobungsräume zu erreichen und dem Wunsch Rechnung zu tragen, dass „Kirche [es riskieren] sollte, sich freier als bisher zu entwickeln – auch wenn sie sich zum Schluss deutlich von dem unterscheidet, was man heute unter Kirche versteht“ (vgl. Muster 2).

## 3. Spielregeln für die Mixed Economy

Das Dezernat „strategische Innovation“ und die EKIR-Erprobungsräume sollten das Leitbild der „Mixed Economy“ aktiv weiterentwickeln und einen Diskurs hinsichtlich der Mechanismen bzw. der Kriterien („Spielregeln“) führen. Diese legen fest, welche Initiativen in welcher Form und mit welcher Ressourcenausstattung Teil des „EKIR-Mischwaldes“ werden sollen/können. Nicht alle Initiativen sind erfolgreich, nicht alle Initiativen erfordern es, als eigenständige Gemeinde dauerhaft Platz in der „Mixed Economy“ zu beanspruchen (Stichwort Verstetigung). Vieles kann auch innerhalb von bestehenden Strukturen gedeihen, wenn die Regulungsdichte abgebaut würde. Aber ebenso gilt, dass nicht alle schon bestehenden kirchlichen Formate auf Dauer so weitergeführt werden können und sollten wie bisher. Aber nach welchen Kriterien wird entschieden, welche Formen und Formate kirchlichen Lebens unbedingt aufrechterhalten werden müssen und welche nicht? Diese Frage ist dringend zu klären (Stichwort „Exovation“/„Devestition“). Die EKIR sollte einen strategischen Diskurs darüber führen, ob der Umgang mit den aktuellen Herausforderungen an die bestehenden Prozesse „angepasst“ wird (was derzeit über die Erprobungsräume geschieht) oder ob die bestehenden Prozesse selbst an die vorhandenen Herausforderungen angepasst werden sollen. Dann wäre etwa zu klären: Wer bekommt welche Ressourcen? (Verteilungsschlüssel Kirchensteuer)? Wer trifft welche Entscheidungen? (Gremiendesign und -besetzung); Welches Personal holt man wo an Bord? (Arbeit an den Berufsprofilen, Verhältnis von bezahlten und nicht-bezahlten Mitarbeitenden etc.). Die problemadäquate Beantwortung dieser strategischen Fragen wird einen wichtigen Beitrag für eine zukunftsfähige Kirchenentwicklung leisten.



## 5. Literatur

- Bateson, G.; Jackson, D. D.; Haley, J.; Weakland, J. (1956): Toward a theory of schizophrenia. *Behavioral science*, 1(4), 251–264.
- destatis 2022: [www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/04/PD22\\_162\\_125.html](http://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/04/PD22_162_125.html) (abgerufen am 09.10.2022)
- Glatzel, K.; Wimmer, R. (2014): Strategieentwicklung in Theorie und Praxis. In: R. Wimmer; J.O. Meissner; P. Wolf (Hrsg.): *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer. S. 194–218.
- Hauschildt, E.; Pohl-Patalong, U. (2014): *Kirche*. Gütersloher Verlagshaus.
- Hermelink, J.; Wegner, G. (2008): *Paradoxien kirchlicher Organisation: Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche*. Ergon-Verlag; dort insbesondere I. Karle: Religion – Interaktion – Organisation.
- Jeremiah, A. (2021): Mixed-ecology church: why definitions matter. *The Church Times*.
- Jung, S. (2008): *Die Form der Reform: eine system- und formtheoretische Rekonstruktion der Verwaltungsreform als Beitrag zur Theorie der Reform (Vol. 2)*. Metropolis-Verlag.
- Kelle, U. (2019): Mixed Methods. In: N. Baur und J. Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 163–177.
- Mayring, Ph.; Fenzl, Th. (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: N. Baur und J. Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 633–648.
- Müller, S. (2019): Fresh Expressions of Church and the Mixed Economy: Potential and Challenges for Church Development. *International Review of Mission*, 108(2), 241–256.
- Murray, R.; Caulier-Grice, J; Mulgan, G (2010): *The Open Book of Social Innovation*. Young Foundation. London (Social Innovator Series). Online verfügbar unter <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>, zuletzt geprüft am 20.10.2022.
- Schöttler, R (2017): *Die Innovationsparadoxie der Sozialwirtschaft*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Tuckermann, H (2013): *Einführung in die systemische Organisationsforschung*: Carl-Auer.